

Die Organisation und ihre Planung

Grundlage einer Theorie
der Organisationsplanung

Inaugural-Dissertation
zur Erlangung der Doktorwürde
einer Hohen Staatswirtschaftlichen Fakultät
der Ludwig-Maximilians-Universität
zu München

Vorgelegt von

Dipl. Wirtsch. Ing. Jürgen Köster

1966

Verlag Paul Haupt Bern und Stuttgart 1969



Digitized by the Internet Archive
in 2026

Die Organisation und ihre Planung

Grundlage einer Theorie
der Organisationsplanung

Inaugural-Dissertation
zur Erlangung der Doktorwürde
einer Hohen Staatswirtschaftlichen Fakultät
der Ludwig-Maximilians-Universität
zu München

Vorgelegt von
Dipl. Wirtsch. Ing. Jürgen Köster

Verlag Paul Haupt Bern und Stuttgart 1969

Referent: Prof. Dr. Guido Fischer

Korreferent: Prof. Dr. Edmund Heinen

Tag der mündlichen Prüfung: 19. 12. 1966



Die Arbeit erscheint im Buchhandel als Band 5 der Schriftenreihe
„Führung und Organisation der Unternehmung“
im Verlag Paul Haupt, Bern

Alle Rechte vorbehalten

Copyright © 1969 by Paul Haupt Berne

Printed in Switzerland

VORWORT

1. In der neueren betriebswirtschaftlichen Forschung gewinnen „dynamische“ Forschungsansätze immer mehr an Bedeutung. Sie erfassen teils neue, teils aber auch bekannte Forschungsgegenstände. Aussagen, welche bisher wesentlich statisch geprägt waren, werden durch Berücksichtigung des Zeitmoments neu formuliert und um neue Erkenntnisse oft nicht unbedeutend erweitert.

Auch die Aussagen der traditionellen Organisationslehre werden so zunehmend einer Revision unterworfen mit dem Ziel, eine Theorie der wachsenden Organisation zu entwickeln. Zwar sind – streng genommen – „dynamisch“ formulierte Aussagen in der Organisationsforschung nicht mehr neu: Organisationssoziologie und -psychologie arbeiten seit je mit „dynamischen“ Denkansätzen ebenso wie der mit „Kybernetik“ umschriebene Forschungszweig; eine einheitliche Theorie der wachsenden und sich an ihre Umwelt anpassenden „aktiven“ Organisation liegt jedoch bisher noch nicht vor.

Dabei ist diese „Dynamisierung“ des klassischen Organisationsmodells sogar überfällig, berücksichtigt man einmal die Bedeutung, welche „dynamische“ Denkansätze in anderen Teilgebieten unserer Disziplin erworben haben, und zum anderen die Tatsache, daß eine „dynamische“ Organisationstheorie inzwischen auch zur Bewältigung des betrieblichen Alltags unumgänglich geworden ist: die Wachstumsvorgänge und Wachstumskrisen („Reorganisationen“), welche in vielen Unternehmungen zu einem beherrschenden Faktor des betrieblichen Geschehens und zu einem organisatorischen Problem ersten Ranges geworden sind, lassen sich mit dem Instrumentarium der klassischen Organisationslehre nicht mehr adäquat beschreiben.

Angeregt durch diese theoretische „Lücke“ wie durch die praktische Beobachtung eben solcher Wachstumsprozesse gilt die vorliegende Arbeit dem Versuch, Wachstum und Wachstumskrisen der Organisation zu untersuchen und im Anschluß daran Maßnahmen zu definieren, mit deren Hilfe solche Krisen gemeistert werden könnten.

Die Arbeit erstrebt damit einen engen Anschluß zugleich an die organisatorische Theorie wie an die organisatorische „Praxis“. Dabei wurde diesem „praktischen“ Bezug durch ein Dreifaches Rechnung zu tragen versucht:

- durch eine Feldstudie,
- durch eigene Organisationserfahrungen des Verfassers,
- durch Verarbeitung veröffentlichter Erfahrungsberichte und Erhebungen in der Praxis.

Die Feldstudie wurde im Rahmen des Forschungszentrums des Europäischen Instituts für Unternehmensführung (INSEAD) in Fontainebleau und mit Mit-

teln der Ford-Foundation durchgeführt. Sie erfaßte eine größere Zahl von Unternehmungen in Frankreich, Belgien, Holland und Deutschland und bezog sich auf die einzelnen Aspekte der organisatorischen Gestaltung, wie sie im folgenden behandelt werden: Bedeutung und Grenzen der Organisationshilfsmittel, Anwendbarkeit („Operationalität“) der klassischen Organisationsgrundsätze, Stellung und Aufgabe des Organisators, Organisationsprognose und Organisationsplanung u. ä. Das Reorganisationsphänomen hat dabei naturgemäß im Vordergrund gestanden.

Darüber hinaus aber konnte der Verfasser seine Überlegungen auch selbst über einen längeren Zeitraum an der Realität einer ihm zur Gestaltung anvertrauten Organisation mittlerer Größe prüfen und vertiefen, teils auch korrigieren. Aus der Bestätigung, welche er dabei gefunden zu haben glaubt, schöpft er u. a. die Hoffnung, die Verifizierung und Anwendung seiner Analyse auch dem „Praktiker“ unmittelbar anbieten zu können.

Schließlich versucht die Arbeit, auch Ergebnisse auszuwerten und zu verarbeiten, welche bisher zum vorliegenden Thema aufgrund von Erhebungen, Feldstudien, Erfahrungsberichten und „Fällen“ aus der betrieblichen Praxis veröffentlicht wurden. Manche Anregung konnte so gewonnen werden.

2. Wurde auf diese Weise der Versuch unternommen, der Forderung nach empirischer Forschung und nach realem Gehalt der Aussagen im Rahmen der verfügbaren Mittel gerecht zu werden, so galt es im Anschluß daran, im Sinne des „Feed-Back“ einem spezifischen Problem der Praxis Rechnung zu tragen, auf das der Autor im Laufe seiner Untersuchung und während seiner Gespräche mit den Organisationsverantwortlichen immer wieder gestoßen ist: das Unverständnis, ja oft geradezu das Mißtrauen und die Ablehnung, denen die Theorie in der Praxis immer noch begegnet.

Es scheint nicht nur, daß es dem Praktiker aus Mangel an Zeit und Muße schwer fällt, der betriebswirtschaftlichen Forschung auf den Fersen zu bleiben und den Standort neuer wissenschaftlicher Erkenntnisse zu bestimmen. Die Wissenschaft riskiert außerdem stets das Verständnis des „Praktikers“, sobald sie sich ihrer abstrakten Darstellungsweise bedient. Es gelingt ihr so nur schwer, den Praktiker von der „Operationalität“, von der praktischen Anwendbarkeit also ihrer Postulate zur Lösung seiner Probleme zu überzeugen.

Nun kann die Wissenschaft allerdings nur selten auf die Abstraktion verzichten, besonders wenn sie in neue Forschungsfelder vordringt; operationale Aussagen bedingen ja stets die Kenntnis der allgemeinen Zusammenhänge. Doch bedarf die Wissenschaft zugleich auch der Kommunikation mit dem „Praktiker“ und seines Verständnisses, denn sein spezifisches Wissen um die organisatorischen Zusammenhänge gerade im nicht-rationalen Bereich stellen für die empirische Forschung ein bisher noch kaum genutztes Reservoir organisatorischer Erkenntnisse dar.

Der Verfasser möchte deshalb versuchen, diese Antinomie durch die äußere Anlage der Arbeit zu durchbrechen. Denn soweit im folgenden neuen Zusammenhängen nachgespürt wird, läßt sich auch hier eine relativ abstrakte, an Denkmodellen orientierte Betrachtungsweise nicht vermeiden. Um sich aber dennoch die Kritik auch der „Praxis“ zu erschließen, möchte der Autor dem mit dem Stand der Forschung weniger vertrauten und eiligen Leser helfen, jenen Standort einzunehmen, von dem aus die folgenden Gedanken am ehesten verfolgt, nachvollzogen und einer Kritik unterzogen werden können: ein

„Interview“ umreißt so einleitend den hier behandelten Themenkreis; einige praktische Fälle versuchen, wichtig erscheinende Zusammenhänge zu explizieren; ein abschließendes Stichwortregister mag das Wiederfinden bestimmter Gedanken erleichtern.

Die äußere Anlage der Arbeit durchbricht damit die herkömmliche Form wissenschaftlicher Arbeiten. Der Verfasser begeht dieses Sakrileg indessen in der Hoffnung, durch einen selbst nur bescheidenen Dialog auch mit der „Praxis“ seine Rechtfertigung zu finden. Die empirische Organisationsforschung wäre damit einen kleinen Schritt vorangekommen. Dem mit der Materie vertrauten Leser bietet er deshalb an, den ersten Teil dieser Arbeit zu überschlagen.

3. Hinsichtlich der im Text aufgeführten Beispiele (vgl. im Stichwortregister unter „Feldstudie“) scheint eine abschließende Bemerkung vonnöten: diese Beispiele sollen das Bemühen belegen, auch im Rahmen der unumgänglichen theoretischen Deduktion immer wieder die Verbindung zur organisatorischen Realität herzustellen. Der Zwang zur Anonymität hat indessen die Zahl der darstellbaren Beispiele nicht unerheblich beschränkt, ebenso im übrigen wie die Tatsache, daß die Allgemeingültigkeit mancher „Erfahrungen“ bei genauer Analyse oft fraglich wurde und selbst bei wiederholter Befragung nicht ausreichend belegt werden konnte. Soweit deshalb auf eine Erwähnung der „Beispiele“ nicht völlig verzichtet werden mußte, konnte doch oft eine nur relativ allgemeine Formulierung der Beobachtung zugelassen werden, zumal die in der Regel vorsichtige Darstellung der Organisationsprobleme durch die befragten Organisatoren eine ebenso vorsichtige Wiedergabe induzierte. Schließlich war die Zahl der besuchten und in längeren Gesprächen befragten Personen zu gering und die gewählte („offene“) Interviewform zu wenig definiert, um etwa eine statistische Auswertung der Felduntersuchung zu gestatten.

Infolgedessen fürchtet der Verfasser, Erwartungen enttäuschen zu müssen, die sich etwa an den quantitativ eingehend begründeten Ergebnissen z. B. der empirischen Sozialforschung orientieren. Er glaubt indessen, daß seine teils enttäuschenden Erfahrungen nur eine Problematik reflektieren, der die empirische Organisationsforschung heute noch allenthalben begegnet.

4. Zuletzt sei dem Europäischen Institut für Unternehmungsführung, besonders seinem damaligen Generaldirektor, Herrn Giscard d'Estaing, sowie dem Direktor seines Forschungszentrums, Herrn Professor Dipl.-Ing., Dipl.-Psych. Paul Silberer, gedankt für die Erlaubnis zur Auswertung des empirischen Materials für die Zwecke dieser Untersuchung. Dank schuldet der Autor auch den Persönlichkeiten der Industrie, welche durch ihre Hinweise und Erläuterungen wesentlich zur Durchdringung der komplexen Materie beigetragen haben. Besonderer Dank gebührt jedoch dem wissenschaftlichen Referenten dieser Arbeit, Herrn Professor Dr. Guido Fischer, der die vorgetragenen Gedanken nicht zuletzt auch durch seine umfangreiche Kenntnis der unternehmerischen Praxis im wissenschaftlichen Zwiegespräch bedeutend befruchtet hat.

Paris, September 1968

INHALTSVERZEICHNIS

Statt einer Einleitung	11
1 Der Problemkreis	17
11 Zielsetzung der Untersuchung	17
12 Die Organisation und ihre Planung in der Literatur	18
13 Gang und Begrenzung der Untersuchung	27
2 Die Dynamik der Organisation	29
21 Die Organisation als rationales, stationäres und geschlossenes System ...	29
211 Die Organisation als integrative Struktur einer Ganzheit	29
212 Die Organisation als System von Beziehungen	30
212.1 Das System der formellen Beziehungen	32
212.2 Das System der informellen Beziehungen	36
213 Die Merkmale der Modellsituation	40
214 Das organisatorische Gleichgewicht	41
22 Die Organisation als nicht-stationäres, geschlossenes und rationales System	44
221 Die Änderung der Leistungsaufgabe	44
222 Die Anpassung der Organisation	48
222.1 Die Anpassung des Beziehungssystems	51
222.2 Die Anpassung des Stellensystems	53
222.3 Der Einfluß verzögerter Stellenanpassung	57
222.4 Der Einfluß veränderlichen Aufgabenwachstums	59
222.5 „Sprunghafte“ Anpassung der Organisation	62
23 Die Organisation als nicht-stationäres, offenes und rationales System ...	63
231 Das Wesen des offenen Systems	63
232 Der Einfluß der Umwelt auf die Organisation	64
233 Der Einfluß der Störfaktoren auf die Organisation	66
234 Das Gleichgewicht im offenen System	68
24 Die Organisation als nicht-stationäres, offenes und nicht-rationales System	70
241 Das Wesen des nicht-rationalen Systems (homo irrationalis)	70
242 Unmittelbare Folgen nicht-rationalen Verhaltens: der Organisator	72
243 Mittelbare Folgen nicht-rationalen Verhaltens: Reorganisation	73
243.1 Das organisatorische Ungleichgewicht in statischer Analyse	74
243.2 Das organisatorische Ungleichgewicht in dynamischer Analyse ...	75
25 Die Gestaltung der Organisation	86
251 Der Gegenstand organisatorischer Gestaltung	86
252 Die Hilfsmittel organisatorischer Gestaltung	87
253 Der Wirkungsablauf organisatorischer Gestaltung	89
254 Der Bereich organisatorischer Gestaltung	92
255 Die Trägheit organisatorischer Gestaltung	95
3 Die Planung der Organisation	99
31 Wesen und Aufgabe der Organisationsplanung im Rahmen der Unter- nehmensplanung	99
311 Das Wesen der Organisationsplanung	99
311.1 Die Phasen der Organisationsplanung	99

311.2	Das Wesen der Störfaktorenprognose	100
311.3	Das Wesen der Gestalt- und Maßnahmenplanung	104
312	Die Aufgabe der Organisationsplanung	114
313	Die Organisationsplanung im betrieblichen Plansystem	116
314	Die Periode der Organisationsplanung	122
314.1	Lang- und kurzfristige Pläne	122
314.2	Maximale Planungsperiode	123
314.3	Minimale Planungsperiode	125
314.4	Planungsperiode und Führungsebene	126
32	Die Organisationsplanung unter Ungewißheit	127
321	Das Wesen der Ungewißheit	127
322	Die Ungewißheit im Bereich der Organisationsplanung	130
323	Maßnahmen zur Verminderung der Ungewißheit im Bereich der Organisationsplanung	132
324	Die Berücksichtigung der Ungewißheit bei der Planung	135
325	Das Risiko im Bereich der Organisationsplanung	139
4	Bedeutung und Grenzen der Organisationsplanung	141
Anhang		147
Literaturverzeichnis		163

STATT EINER EINLEITUNG

1. Was versteht man unter Organisation?

Eine allgemeingültige Definition des Begriffes „Organisation“ ist nicht bekannt. Unter der Vielzahl der bisher vorgeschlagenen Definitionen wurden hier die folgenden gewählt:

organisieren = strukturieren und integrieren von Menschen und Sachen zu Ganzheiten (als Tätigkeit),

Organisation = das solche Ganzheiten konstituierende System zwischenmenschlicher (formeller wie informeller) Beziehungen auf der Grundlage eines Systems befristeter Normen (als Ergebnis der Tätigkeit).

2. Unter welchen Voraussetzungen sprechen die Klassiker von Organisation?

Die Klassiker der Organisationsliteratur, wie Nordsieck, Brech, Urwick u. a. m., setzen bei ihren Untersuchungen (meist stillschweigend) eine Organisation voraus, welche (1) sich im Zeitablauf nicht ändert (stationäres Modell), die (2) von der Umwelt isoliert gedacht ist (geschlossenes Modell) und (3) deren Mitglieder dem Ideal des „homo oeconomicus et morgensterniensis“ entsprechen (rationales Modell). Die meisten der von den Klassikern vorgetragenen „Organisationsgrundsätze“ sind nur unter diesen Bedingungen verständlich.

3. Von welchen Voraussetzungen muß eine „praxisnahe“ Beschreibung der Organisation ausgehen?

Die reale Organisation ändert sich im Zeitablauf (sie „schrumpft“, „wächst“, „altert“, „modifiziert sich“ z. B.); sie ist außerdem den Einflüssen einer stets anderen (sozialen, juristischen, kulturellen, wirtschaftlichen) Umwelt unterworfen und besteht aus Menschen mit ihren Fehlern. Eine „praxisnahe“ Beschreibung der Organisation muß somit die Merkmale des sogenannt nicht-stationären, offenen und nicht-rationalen Modells berücksichtigen. Unter anderem werden dann auch erst Ungleichgewichtszustände der Organisation darstellbar (Über-, Unterorganisation, Reorganisation).

4. Was versteht man unter „Organisation im Gleichgewicht“?

Auch eine allgemeingültige Definition des organisatorischen Gleichgewichts liegt bisher nicht vor. In der klassischen Literatur wird etwa von dem Gleich-

gewicht zwischen Disposition und Organisation, der Teile zum Ganzen, zwischen fallweisen und generellen Regelungen, formeller und informeller Organisation oder zwischen Arbeitsteilung und Koordination gesprochen. Heuristisch sinnvoll wie auch plausibel erscheint das Gleichgewicht zwischen Arbeitsteilung und Koordination: eine Organisation wächst zuerst durch Arbeitsteilung, welche aber stets in ausreichendem Maße durch Koordination kompensiert werden muß. Einem großen Teil der klassischen Literatur liegt die Voraussetzung zugrunde, dieses Gleichgewicht werde bei jeder Organisation stets und „automatisch“ hergestellt.

5. Wie kann man sich eine wachsende Organisation vorstellen?

Die Theorie der wachsenden (bzw. schrumpfenden) Organisation steht in ihren Anfängen. Eine allgemeingültige Vorstellung ist hierzu noch nicht erkennbar. Wesentliche Phänomene der wachsenden Organisation scheinen aber einmal die Beschäftigungsprobleme zu sein, welche durch die Tatsache entstehen, daß eine Organisation nur in ganzen Stellen und damit in (kleineren oder größeren) Sprüngen wächst. Zum anderen aber kann man scheinbar bestimmten Organisationsgrößen ebenso bestimmte Koordinationsstrukturen zuordnen mit der Folge, daß beim Organisationswachstum „Strukturgrenzen“ zu überwinden sind (vgl. z. B. den viel zitierten Übergang von einer „funktionalen“ auf eine „Stab-Linien“-Organisation).

6. Wie kann man sich die Organisation unter dem Einfluß der Umwelt vorstellen?

Auch zu dieser Frage hat sich bisher noch keine einheitliche Vorstellung gebildet. Ansätze finden sich allerdings im Bereich der Organisationssoziologie. Die hier relevante Theorie des offenen Modells der Organisation wird die (sozialen, kulturellen, juristischen und wirtschaftlichen, evtl. sogar anthropologischen und psychologischen) Einflüsse beachten müssen, welche auf die Organisation „von außen“ einwirken und die Realisation der Betriebsaufgabe fördern oder behindern.

7. Welche Rolle spielt der Organisator im Rahmen einer Organisation?

Die Forschung hat sich diesem in der Praxis so bedeutsamen Problem bisher noch nicht zugewendet. Eine Antwort könnte allerdings die Theorie des offenen Modells geben: danach nämlich ist ein System (z. B. die Organisation) in einer dynamischen Umwelt nur lebensfähig, wenn es aus seinem Inneren heraus eine ständige Aktivität zur steten Anpassung an neue Umwelt-(= „Markt“-) Situationen entfaltet; ein System ist danach also nicht mehr „automatisch“ und ohne eigenes Zutun angepaßt („klassische“ Voraussetzung). Diese Aktivität aber fällt dem Organisator – Manager zu. Ohne Organisator – Manager ist eine Organisation nicht überlebensfähig (da nicht anpassungsfähig).

8. Wodurch unterscheidet sich „rationales“ von „nicht-rationalem“ Verhalten innerhalb einer Organisation?

Die Entscheidungstheorie hat sich dieser Frage zugewendet und drei typische Eigenschaften menschlich-allzu menschlichen (nicht-rationalen) Verhaltens

innerhalb einer Organisation definiert: 1. Der Mensch handelt nach bestimmten Gewohnheiten, welche er sich im Laufe seiner praktischen „Erfahrung“ immer mehr aneignet; solche Gewohnheiten aber führen zu Routineverhalten und verhindern, daß mögliche (bessere) Alternativen in Betracht gezogen werden. 2. Der Mensch verfügt nicht über ausreichendes Wissen (Ausbildung) noch über die notwendigen Informationen, um die jeweils optimale Entscheidung zu fällen. 3. Der Mensch verfolgt im Rahmen der Organisationen seine eigenen Ziele und nicht die Ziele der Firma; er tut somit „was ihm paßt“ und so „wie er es will“ ohne Rücksicht auf das objektive Erfordernis der jeweiligen Entscheidungssituation (homo irrationalis).

9. Gibt es Organisationen im Ungleichgewicht?

Zieht man in Betracht, daß in praxi sowohl Organisator wie Organisierte sich nicht-rational verhalten, so ist zu erwarten, daß eine Organisation in der Realität sich sogar regelmäßig im Ungleichgewicht befindet; schon allein deswegen, weil der Organisator die Gleichgewichtsbedingung „seiner“ Organisation nicht kennt, aber auch, weil er in praxi seine Organisation nur steuern kann, soweit er sich den Organisationsmitgliedern verständlich machen kann (Grenzen der Organisationshilfsmittel) und soweit diese ihm folgen (Autorität, Stellung des Organisators).

10. Was sind Reorganisationen und welches sind ihre Ursachen?

Reorganisationen sind nichts anderes als die gewaltsame Rückkehr einer Organisation zum Gleichgewichtspfad als Folge organisatorischer Fehlentwicklung: aus Sparsamkeit und/oder Unkenntnis wird in der wachsenden Organisation das Management zunehmend „unterdimensioniert“; wachsende Arbeitsteilung ist von zu geringer Koordination begleitet, die Organisation entwickelt sich im Bereich der Unterorganisation. Im Rahmen der (kostspieligen) Reorganisationsprozesse wird in der Regel das Koordinationsniveau der Organisation erhöht.

11. Lassen sich Reorganisationen vermeiden?

Da Reorganisationsprozesse so als Folge organisatorischer „Nachlässigkeit“ (bzw. „nicht-rationalen“ Organisierens) erklärbar sind, erscheinen sie vermeidbar durch bewußte, d. h. rationale Gestaltung der Organisation.

12. Was kann man unter rationaler Gestaltung einer Organisation verstehen?

Da der Organisator weder seine Organisation vollständig kennt noch diese Organisation ohne Widerstand und Verzögerung zu steuern (d. h. an neue Situationen anzupassen) vermag, kann eine Organisation „rational“ nur im Sinne des kybernetischen Wirkzusammenhanges gestaltet werden, d. h. durch eine kontinuierliche Abfolge von Planung, Durchführung und Kontrolle der organisatorischen Entwicklung.

13. Was bedeutet „Organisationsplanung“ und was ist ihr Beitrag zu einer rationalen Gestaltung der Organisation?

Die Planung der zukünftigen Organisation in ihrem Aufbau wie in ihrem Ablauf ist eine Phase der Tätigkeit „organisieren“; sie besteht in der Prognose

der zukünftigen Umweltbedingungen und der Konzeption derjenigen Struktur, welche den Anforderungen von Markt und Umwelt am besten („optimal“) gerecht wird (Zielplanung). Darüber hinaus sind aber auch diejenigen Maßnahmen zu konzipieren, welche von der gegebenen zur zukünftigen Struktur überleiten, und zwar so, daß diese Änderung den geringsten Widerstand innerhalb der Organisation provoziert (Maßnahmenplanung). Erst die systematische Planung der Organisation gestattet es dem Organisator, Änderungen der Umwelt rechtzeitig zu erkennen und die Organisation entsprechend anzupassen.

14. Worin besteht die Organisationsprognose?

Die Organisationsprognose stellt sich dar als Fortsetzung der allgemeinen Marktprognose in den Organisationsbereich bzw. als ihre Ausdehnung auf die spezifisch die Organisation beeinflussenden Faktoren. Sie gliedert sich in eine Situationsprognose (Markt, Gesetzgebung z.B.), eine Sozialprognose (Ausbildung, Fremdarbeiter z.B.) und eine Produktivitätsprognose (Mechanisierung der Verwaltung z.B.).

15. Läßt sich im Rahmen der Zielplanung die „optimale“ Organisationsstruktur entwerfen?

Die „optimale“ Organisationsstruktur ist in erster Linie ein theoretischer Begriff, ein erstrebenswertes Ideal; in praxi läßt sich nur die „bestmögliche“ Struktur entwickeln in Abhängigkeit von der Kenntnis und den Möglichkeiten des Organisators. Die klassischen Organisationsgrundsätze, die im Rahmen einer „Organisationsprospektive“ von der SNECMA entworfenen Kriterien, aber auch die Bewertung der vorgesehenen Stellen geben Anhaltspunkte für die Bewertung alternativer Strukturen.

16. Woran orientiert sich die Maßnahmenplanung?

Die Maßnahmenplanung richtet sich im einzelnen nach dem Änderungsvolumen, welches zu bewältigen ist, um die projizierte Struktur zu realisieren. Wertvolle Gesichtspunkte zu diesem Problemkreis liefert die umfangreiche – besonders angloamerikanische – Literatur des „Managing Change“.

17. Wie gliedert sich die Organisationsplanung in das Gesamtsystem der Unternehmensplanung?

Die Organisationsplanung bildet mit ihrer Stellenplanung die Grundlage der Personalplanung. Stellenplanung und Gehaltsplanung (als Teil der Personalplanung) ergeben das Personalbudget, welches seinerseits in die Kostenplanung mündet. Soweit die Stellenplanung einen Bedarf an Raum und Einrichtungen induziert, beeinflusst die Organisationsplanung daneben auch den Investitions- und Liquiditätsplan.

18. Ergibt sich im Rahmen der Organisationsplanung ein spezifisches Risiko?

Das Risiko der Organisationsplanung besteht – wie in allen Planbereichen – darin, daß einmal die prognostizierten Umweltbedingungen nicht eintreten und die konzipierte (und u.U. schon realisierte) Struktur nicht adäquat war, die Struktur der Situation also nicht angemessen Rechnung trägt. Das Risiko

kann aber auch darin bestehen, daß sich die geplanten Maßnahmen nicht im vorgesehenen Umfang realisieren lassen und damit auch die Zielstruktur nicht verwirklicht werden kann – mit der gleichen Folge einer Diskrepanz zwischen Organisation und Umwelt. Schließlich aber riskiert der Organisator auch, daß das (vorhandene oder eingestellte) Personal die geplanten Stellen nicht ausfüllt, „seine“ Organisation also nicht in dem geplanten Umfang arbeitsfähig wird. Durch geeignete Prognose, Ziel-, Maßnahmen- und Stellenbesetzungsplanung läßt sich dieses Risiko mindern.

19. Ist Organisationsplanung nur in Großunternehmen sinnvoll?

Organisationsplanung ist wirtschaftlich nur sinnvoll, sobald die Struktur einen angemessenen Grad an Formalisierung (in Form von Organigramm, Funktionsbeschreibung etc.) erreicht hat, aber auch dann nur, sofern die Änderung der Umwelt ein bestimmtes Anpassungsvolumen erfordert. Eine „dynamische“ Umwelt kann somit schon in Mittelbetrieben eine Planung der Struktur unumgänglich machen. Selbst große Organisationen (Behörden) können sich dagegen bei „statischen“ Umweltbedingungen mit einer regelmäßigen Revision der Struktur begnügen.

20. Welche Aufgaben kann somit eine Organisationsplanung erfüllen?

Die Planung der Organisation legt die Grundlagen für eine Rationalisierung der Struktur, damit für einen wirtschaftlichen Einsatz der Organisationsmitglieder. Sie gestattet im Wirkzusammenhang mit der Gestaltung und Kontrolle der Organisation die Einleitung eines Lernprozesses über die Gesetzmäßigkeiten der jeweiligen Organisation. Das damit akkumulierbare Organisationswissen erleichtert die Aufgabe des planenden Organisators, die Organisation ständig an neue Umweltbedingungen anzupassen – dem zentralen Anliegen jeder organisatorischen Aktivität.

1 Der Problemkreis

11 Zielsetzung der Untersuchung

Unternehmung und Markt stehen in der modernen Industriegesellschaft in enger und zunehmend „dynamischer“ Wechselbeziehung: der Markt umschließt die Unternehmung und bestimmt so entscheidend deren wirtschaftliche, juristische und soziologische Struktur; die Unternehmung verändert durch ihre Aktivität die Gegebenheiten des Marktes.

Dabei ist allerdings das Kraftfeld, dem der Betrieb ausgesetzt ist, ungleich größer als das Potential, mit dem selbst größere Unternehmungen gestaltend auf die Umwelt einzuwirken vermögen. Selbst der aktive, marktbeherrschende Betrieb wird sich deshalb dem Einfluß der Umwelt, in der er lebt, nicht entziehen können, sondern dem wechselnden Kraftfeld durch stets erneute Anpassung Rechnung tragen müssen. Nur durch steten Wandel seiner Struktur vermag der Betrieb die Harmonie zur Umwelt zu wahren und so rational zu wirtschaften.

Nichts kennzeichnet die Folgen mangelhafter Anpassung deutlicher als die Reorganisationsprozesse, denen sich gerade in den letzten Jahren viele Unternehmungen mit mehr oder weniger großen Opfern unterziehen mußten: Reorganisationen nämlich – so wird sich im Verlauf der Analyse zeigen – stellen nichts anderes dar als die forcierte Anpassung einer „unzureichend“ gewordenen Unternehmungsstruktur an veränderte Datenkonstellationen oder mit anderen Worten: nichts anderes, als die kostspielige Korrektur einer zeitweilig (genauer: seit der letzten „Re-Organisation“) divergenten Entwicklung von Markt und Unternehmung.

Reorganisationen zu vermeiden muß deshalb Ziel jeder rationalen Unternehmungsführung sein; seine Realisation wird als zentraler – weil für das Überleben der Unternehmung im Markt entscheidender – Bestandteil der Aufgabe des Management erkennbar. Indessen: diese Aufgabe formulieren heißt bei Kenntnis der Organisationspraxis die Zwangslage anerkennen, in der sich der Organisator – Manager nur allzu häufig befindet, denn es mangelt ihm sowohl an praktischem wie an theoretischem Rüstzeug, um diese Aufgabe zu bewältigen (wie nicht zuletzt die Reorganisationsprozesse zu beweisen scheinen!).

Es fehlt zum einen am praktischen Rüstzeug: zu gering ist häufig die Erfahrung über die dynamische Eigengesetzlichkeit der bestehenden Organisation und damit über die Maßnahmen, die zu der gewünschten Anpassung der Organisation führen – sofern das Anpassungsziel überhaupt „richtig“ definiert bzw. definierbar ist. Denn einmal wird das organisatorische Ge-

schehen innerbetrieblich nur selten unter dem Gesichtspunkt der Entwicklungsgesetze der Organisation ausgewertet. Und zwischenbetriebliche Organisationsvergleiche zum anderen – die ja die Erfahrung des Organisators in kurzer Zeit wesentlich bereichern könnten – scheitern bis heute an dem Tabu, dem Fragen der innerbetrieblichen Organisation allenthalben begegnen, und an der in der Praxis verbreiteten (aber nur selten begründeten) Meinung, der individuelle und spezifische Charakter jeder Organisation schließe solche Vergleiche a priori aus.

Zum anderen aber fehlt dem Organisator auch das theoretische Rüstzeug: in der Organisationsliteratur herrscht nach wie vor die statische Beschreibung von Organisationsphänomenen vor mit Thesen, wie sie im Prinzip schon von den „Klassikern“ der Organisationsforschung formuliert wurden. So wesentlich die hierbei gewonnenen Erkenntnisse auch sein mögen: die Anpassungsvorgänge in einer wachsenden oder schrumpfenden Organisation lassen sich so adäquat nicht beschreiben.

Dazu wäre es vielmehr notwendig, den „klassischen“ Ansatz zu erweitern und die Organisation am evolutorischen („die Organisation in der Zeit“), offenen („Organisation und Umwelt“) sowie nicht-rationalen („Mensch und Organisation“) Modell zu analysieren, da nur so die wahren Ursachen organisatorischer Fehlentwicklung erkennbar werden und damit diejenigen Maßnahmen, welche die Harmonie zwischen Organisation und Umwelt sichern.

Zwar sind Ansätze zur Behandlung von Organisationsproblemen anhand dieses erweiterten Modells in der organisationssoziologischen und betriebswirtschaftlichen Literatur erkennbar. Eine einheitliche und umfassende Beschreibung der sich in einer dynamischen Umwelt entwickelnden Organisation im Rahmen einer (betriebswirtschaftlichen oder eigenständigen) Organisationslehre liegt dagegen bisher nicht vor.

Dieser „Lücke“ ist die vorliegende Arbeit gewidmet. Sie stellt demnach den Versuch dar, die wachsende und schrumpfende Organisation unter Berücksichtigung von Umwelteinflüssen und nicht-rationalem, d. h. menschlich-allzu menschlichem Verhalten von Organisator und Organisierten zu beschreiben. Sie entwickelt dabei ein Konzept des Organisators und seiner gestaltenden Tätigkeit, des Organisierens, welches es gestattet, die Ursachen organisatorischer Fehlentwicklungen systemadäquat darzustellen und die Planung der zukünftigen Struktur als das Kernproblem rationaler organisatorischer Gestaltung zu erkennen.

12 Die Organisation und ihre Planung in der Literatur

1. Die Analyse von Begriffen zu Beginn wissenschaftlicher Untersuchungen ist ein Brauch, dessen Sinn stets dann nicht einleuchten will, wenn die fraglichen Begriffe zum Rüstzeug der Disziplin gehören und selbst in ihrer Begrenzung zum Allgemeingut der Forschung geworden sind. Da für die Begriffe „Organisation“ und „Planung“ inzwischen ein kaum noch zu übersehendes Schrifttum vorliegt ^{1/2}, scheint diese Feststellung insbesondere für diese beiden Begriffe zuzutreffen.

¹ Vgl. Kosiol, E., Bibliographie der Organisationsliteratur, Berlin, 1961.

² Vgl. Rationalisierungskuratorium der Deutschen Wirtschaft (RKW), Literatur zur Unternehmensplanung, Berlin, 1962.

Dieser einleitende Abschnitt wird sich deshalb, soweit er der Definition der Grundbegriffe dieser Arbeit, der Definition also von „Planung“, „Organisation“ und „Organisationsplanung“ gewidmet ist, auf das Notwendigste beschränken und die hier gewählten Begriffsinhalte lediglich aus den bisher gebräuchlichen Begriffsfeldern für „Planung“ und „Organisation“ ableiten, ohne auf die (ja i. d. R. aus Zweckmäßigkeitserwägungen geborenen) Definitionen einzelner Autoren kritisch einzugehen. Verwandte und im folgenden gebrauchte Nebenbegriffe wie „disponieren“, „improvisieren“ u. a. werden lediglich zur Erleichterung des Verständnisses mit aufgeführt.

Darüber hinaus aber macht die besondere Anlage dieser Arbeit an dieser Stelle ein Eingehen auf die Modellvorstellungen notwendig, welche der Planungsliteratur zum einen und der Organisationsliteratur zum anderen zugrunde liegen; denn die erkennbaren Unterschiede im Forschungsansatz beider Bereiche begründen die Zweiteilung der vorliegenden Untersuchung.

Ausgehend vom Planungsbegriff und -modell wird dieser Abschnitt deswegen die bisherigen Forschungsrichtungen der Organisationstheorie und das ihnen zugrunde liegende Modell erläutern, bevor der hier gebrauchte Organisations- und Organisationsplanungsbegriff definiert und die zum hier behandelten Thema bisher vorliegenden Forschungsergebnisse skizziert werden.

2. a) Die vielfältigen Planungsbegriffe vorwiegend der jüngsten Literatur³ zeichnen sich gegenüber den Organisationsbegriffen durch eine größere inhaltliche Homogenität aus. Planen – darüber ist sich die Mehrzahl der Autoren einig – ist eine Geistesarbeit, eine gedankliche Vorwegnahme zukünftigen Geschehens⁴ und danach auch der Entwurf konkreter betrieblicher Maßnahmen mit der Absicht, den Zufall auszuschalten und das Wirtschaften in den Betrieben aus den Bereichen unsystematischer Intuition in das Licht der Vernunft zu rücken⁵.

Planung gilt so nach vorherrschender Auffassung als die Vorstellung eines Solls; es enthält ein passives Element der Erwartung wie auch ein aktives Element des Zielstrebens⁶.

Doch enthält darüber hinaus „Planung“ auch das Element der zeitlichen Begrenzung oder Befristung; dieses Element gewinnt im folgenden dadurch

³ Vgl. Böhrs, H., Planen, Organisieren, Improvisieren, in: BFuP, Jg. 2, 1950, S. 322 ff.; Brech, E. F. L., Organization: the Framework of Management, 3. Aufl., London, 1960, S. 10; Fischer, G., Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Bd. I, 9. Aufl., Heidelberg, 1964, S. 127 ff.; Gutenberg, E., Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Bd. I, Die Produktion, 10. Aufl., Berlin/Göttingen/New York/Heidelberg, 1964, S. 147; derselbe, Planung im Betrieb, in: ZfB, Jg. 22, 1952, S. 671 f.; Hax, K., Planung und Organisation als Instrumente der Unternehmensführung, in: ZfhF, Jg. 11, 1959, S. 605 ff.; Koch, H., Planung, in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft (HWB), Bd. III, 3. Aufl., Stuttgart, 1958, Sp. 4341 f.; Kortzfleisch, G. v., Zum Wesen der betriebswirtschaftlichen Planung, in: Betriebswirtschaftliche Planung in industriellen Unternehmen, Festschrift für Professor Dr. Theodor Beste, Berlin, 1959, S. 9; Mellerowicz, K., Planung und Plankostenrechnung, Bd. I, Betriebliche Planung, Freiburg, 1961, S. 26; Nordsieck, F., Rationalisierung der Betriebsorganisation, 2. Aufl., Stuttgart, 1955, S. 25; Weber, H., Die Spannweite des betriebswirtschaftlichen Planungsbegriffes, in: ZfbF, Jg. 16, 1964, S. 716 ff.; Wittmann, W., Unternehmung und unvollkommene Information, Köln/Opladen, 1959, S. 81 f.

⁴ So Hax, K., Planung und Organisation als Instrumente der Unternehmensführung, a. a. O., S. 611.

⁵ Vgl. Kortzfleisch, G. v., Zum Wesen der betriebswirtschaftlichen Planung, a. a. O., S. 9.

⁶ Vgl. Hax, K., Planung und Organisation als Instrumente der Unternehmensführung, a. a. O., S. 606.

an Bedeutung, daß es eine neue Interpretation solcher gängigen Begriffe wie Organigramm, Funktionsbeschreibung u. a. m. gestattet. Die Vorstellung der Befristung trennt im übrigen die Begriffe Planung und Betriebspolitik. Auseinander streben die Auffassungen der Autoren damit wesentlich erst darüber, ob die Prognose schon in den Planungsbegriff einzubeziehen sei⁷. Einmal wird – im Rahmen eines weiteren Planungsbegriffes – Planung auf die Prognose ausgedehnt, diese also als Phase der Planung begriffen⁸. Zum anderen bleiben Prognose und Planung als kontingente Begriffe deutlich getrennt. Diesen – engeren – Planungsbegriff vertreten die meisten angelsächsischen Autoren, indem sie „forecasting“ und „planning“ deutlich trennen⁹. Die deutsche Literatur scheint generell der weiteren Fassung zuzuneigen.

Sie soll auch hier adoptiert werden, um auf diese Weise den interessanten Bereich der Organisationsprognose gleichwertig mit zu erfassen. „Planen“ als Tätigkeit wird hier deshalb verstanden als:

Voraussehen zukünftiger Entwicklungen und Bestimmen von Maßnahmen im Hinblick auf die wahrscheinliche Entwicklung der Einflußgrößen (Plangrößen) sowie die gesteckten Planziele.

Der Prozeß der Planung wird abgeschlossen durch die Auswahl bestimmter Maßnahmen im Rahmen eines Entscheidungsaktes, den Plan, der als Übergang zur Durch- oder Ausführungsphase aufgefaßt werden mag. Diese Entscheidung orientiert sich an betriebspolitischen Grundsätzen. Der Plan ist dann als Vorgabe zu begreifen, d. h. als zeitabhängiges, qualitatives und/oder quantitatives, mündliches und/oder schriftliches Leistungsoll.

Es zeichnen sich infolgedessen im Prinzip folgende Planungsphasen ab¹⁰:

1. Analyse der zukünftigen Entwicklung der Randbedingungen (Datenkranz) sowie der Beeinflussungsmöglichkeiten durch die in Betracht gezogenen Planvariablen unter Beachtung der Grenzen ihrer Variabilität.
2. Festlegung der möglichen Gesamt- und Teilziele des Plans auf der Grundlage der übergeordneten unternehmungspolitischen Ziele bzw. Grundsätze.
3. Ermittlung alternativer Verfahrensweisen (Zweck-Mittel-Kombination).
4. Festlegung der angemessenen Verfahrensweise und Darstellung des Plans,

die Phasen also: Prognose – Zielplanung – Maßnahmenplanung – Vorgabe.

Planung wird hier demnach unter Einbeziehung der Prognose funktionell definiert, d. h. als Aufgabenbestandteil, der durch die Phasen Ausführung und Kontrolle in den Kreis einer fortlaufenden Aufgabenerfüllung eingeschlossen ist¹¹.

b) Eng verbunden mit dem Begriff „planen“ sind die Begriffe „disponieren“, „improvisieren“ und „Betriebspolitik“. Sie werden im folgenden häufig gebraucht und sollen hier deshalb kurz erläutert werden.

⁷ Vgl. Kunkel, D., Grundlagen der betrieblichen Gesamtplanung, Dissertation, TU Berlin, 1960, S. 14.

⁸ Kortzfleisch zählt zudem noch die Kontrolle zur Planung (Zum Wesen . . . , a. a. O., S. 11 f.).

⁹ Vgl. Allen, L. A., Management und Organisation, Gütersloh, 1961, S. 55; Brech, E. F. L., Organization: The Framework of Management, a. a. O., S. 10; Koontz/O'Donell, Principles of Management – An Analysis of Managerial Functions, 2. Aufl., New York, 1959, S. 429; vgl. auch die Übersicht bei Mellerowicz, K., Planung und Plankostenrechnung, Bd. I, a. a. O., S. 613; Newman, W. H., Administrative Action, The Techniques of Organization and Management, 9. Aufl., New York, 1958, S. 18.

¹⁰ Nach Kunkel, D., Grundlagen der betrieblichen Gesamtplanung, a. a. O.

¹¹ Vgl. Kosiol, E., Organisation der Unternehmung, Wiesbaden, 1962, S. 56 ff.

Unter „disponieren“ soll hier einfach verstanden werden das Treffen von Entscheidungen (z. B. zugunsten der einen oder der anderen Planalternative)¹². Jeder Planprozeß mündet also in eine Disposition. Eine rationale Unternehmensführung zeichnet sich dann dadurch aus, daß ihre Dispositionen (Entscheidungen) in Ziel und Inhalt konsistent sind, indem sie sich an allgemeinen Normen orientieren, seien diese Normen betriebspolitischer Natur oder aber auch einem Plan entlehnt.

Es treten allerdings auch Situationen auf, in denen solche Normen nicht verfügbar sind oder ihre Relevanz nicht erkannt wird. In dieser Situation ist das Management dann zur „Improvisation“ gezwungen, es muß ad-hoc disponieren. Improvisation kann folglich als „Disposition außerhalb allgemeiner Normen“ bezeichnet werden oder als Disposition, welche mit dem Risiko mangelnder Konsistenz zum übrigen Entscheidungsfeld behaftet ist. Improvisation läßt sich so als Disposition im Vorfeld der Planung, damit aber auch der Organisation begreifen¹³.

Unter Unternehmenspolitik schließlich soll die Bestimmung des Unternehmenskurses verstanden werden durch Disposition grundsätzlicher Art. Diese Dispositionen sind unbefristet und können sich auf Ziele beziehen, welche „in Zukunft“ verfolgt werden sollen, ebenso wie auf die Mittel, mit deren Hilfe diese Ziele erreicht werden sollen¹⁴. Die Realisation dieser Ziele wird durch den Planprozeß, die Planung eingeleitet; Planung ist also als Fortsetzung bzw. Folge betriebspolitischer Dispositionen zu verstehen¹⁵. Betriebspolitik und Planung sind kontingente Begriffe, sie berühren sich, ohne sich jedoch zu decken¹⁶.

c) Das betriebliche Modell, an welchem sich die Planungsforschung orientiert, ist somit sehr realistisch. Wie die Begriffselemente Zeit, Umwelt, Prognose und damit Unsicherheit erkennen lassen, steht der Betrieb in diesem Modell nicht nur im Kraftfeld seiner Umgebung, er unterliegt auch zeitlicher Veränderung und stützt sich auf Menschen, die mit „Fehlern“, hier: mit mangelhafter Voraussicht und damit objektiv unzureichender Rationalität ausgestattet sind.

Der Planungsliteratur liegt mit anderen Worten das offene, nicht-stationäre

¹² Vgl. Böhrs, H., Planen, Organisieren, Improvisieren, a. a. O., S. 323; Goossens, F., Planen und Disponieren, in: MA, Jg. 5, 1963, S. 47; Koch, H., Planung, a. a. O., Sp. 4342; Kosiol, E., Organisation der Unternehmung, a. a. O., S. 28 f.; Mellerowicz, K., Unternehmenspolitik, Bd. I, Freiburg, 1963, S. 61; Sandig, C., Die Führung des Betriebes. Betriebswirtschaftspolitik, Stuttgart, 1953, S. 23 f.

¹³ In der Literatur wird sowohl zwischen planen und improvisieren wie auch zwischen organisieren und improvisieren unterschieden. Einmal ist dann i. als Ergänzung zur Planung begriffen, als Summe der Beschlüsse, die auf eine Anpassung der betrieblichen Situation an eine bereits eingetretene Lage zielen (so z. B. Koch, H., Planung, a. a. O., Sp. 4341). Zum anderen ist i. als provisorische Regelung im Rahmen der Organisationsstruktur definiert, als Vorstufe der Organisation (so z. B. Kosiol, E., Organisation der Unternehmung, a. a. O., S. 28 f.). Dieser Begriffsgegensatz soll hier überbrückt werden in der vorgeschlagenen Definition.

¹⁴ Z. B. Mellerowicz, K., Unternehmenspolitik, Bd. I, a. a. O., S. 61; Fischer, G., Politik der Betriebsführung, Sammlung Poeschel, Stuttgart, 1962, S. 7 ff.

¹⁵ Vgl. Fischer, G., ebd.

¹⁶ Vgl. Mellerowicz, K., Planung und Plankostenrechnung, Bd. I, a. a. O., S. 29; diese Abgrenzung verschwimmt jedoch bei vielen amerikanischen Autoren, wie bei Newman, W. H., Administrative Action, a. a. O., S. 41; vgl. Junckerstorff/Gast, Grundzüge des Management, Wiesbaden, 1960, S. 1.

und teils auch nicht-rationale Modell zugrunde – notwendigerweise, denn erst unter diesen Voraussetzungen wird diejenige Tätigkeit sinnvoll und theoretisch adäquat darstellbar, welche soeben mit dem Begriff „planen“ belegt wurde; dem „homo oeconomicus“ wie im übrigen auch dem „homo morgensterniensis“ ist diese Tätigkeit streng genommen wesensfremd. Dieser realistische Forschungsansatz trennt die Planungsliteratur bisher grundlegend von einem großen Teil der Organisationsforschung, besonders ihrer „klassischen“ Richtung.

3. a) Im Gegensatz zur Planungsliteratur kennt die Organisationsliteratur eine Vielzahl von Organisationstheorien und -begriffen, offenbar begründet durch die komplexe Erscheinungsform, mit der das menschliche Handeln und seine Ordnung als Erfahrungsobjekt der Organisationslehre¹⁷ dem Forscher gegenübertritt. Begriff und Denkmodell der Organisation lassen sich infolgedessen wesentlich schwieriger umreißen als Begriff und Denkmodell der Planung, zumal die Organisation Forschungsgegenstand gleich mehrerer der klassischen Disziplinen ist.

Immerhin wird man in Ansehung zunächst der Organisationstheorie¹⁸ auf grundsätzlich zwei Forschungsrichtungen verweisen dürfen, welche sich in ihrer Betrachtungsweise deutlich voneinander unterscheiden. Sie werden erst in jüngster Zeit durch eine dritte ergänzt.

Die ältere von ihnen, oft als klassische, technische, auch heuristische¹⁹ Richtung apostrophiert und im deutschsprachigen Bereich mit Namen wie Nordsieck, Hennig, Schnutenhaus, Ulrich und Kosiol verbunden, im französischen Bereich auf Fayol zurückgehend und in der angelsächsischen Literatur²⁰ durch Taylor, Robinson, Mooney, Urwick, Graicunas, Brech, Dale vertreten, untersucht die Organisation wesentlich unter den abstrakten Voraussetzungen des geschlossenen Modells; unter Trennung von Umwelt und Organisation, aber auch von Mensch und Organisation (ceteris-paribus-Aspekt) geht es darum, die wesentlichen Merkmale (oft sogar nur: industriebetrieblicher) Organisationen zu erkennen und darzustellen. Charakteristisches Merkmal und Ergebnis vieler solcher Untersuchungen ist dann die Entwicklung von idealtypischen Organisationsprinzipien und -grundsätzen im Hinblick auf die Gestaltung realer organisatorischer Gebilde.

Gerade dieser normative Aspekt tritt jedoch bei der zweiten, hier nicht minder wesentlich erscheinenden Forschungsrichtung in den Hintergrund. Es handelt sich um die Gruppe der Organisationssoziologen²¹, die, ausgehend vom realistischeren offenen (stets aber noch: rationalen) Modell, die Organisation als ein soziales, in einem größeren Ganzen existierendes Koopera-

¹⁷ Vgl. Ulrich, H., Betriebswirtschaftliche Organisationslehre. Eine Einführung, Bern, 1949, S. 28; Kosiol, E., Organisation der Unternehmung, a. a. O., S. 28.

¹⁸ Vgl. hierzu Nordsieck-Schröer, H., Organisationslehren, Sammlung Poeschel, Bd. 12, Stuttgart, 1961.

¹⁹ Z. B. von Daenzer, W., Organisation, in: IO, Jg. 19, 1950, S. 295 ff.

²⁰ Vgl. Brech, E. F. L., Organization: The Framework of Management, a. a. O., S. 363 ff.; American Management Association (AMA), Classics in Management, Selections from the Historic Literature of Management, New York, 1963; Svenson, A. G., Vorkämpfer der Management Organisationslehre, in: MI, Jg. 3, 1961, S. 115 ff.

²¹ Vgl. die Übersicht bei König, R., Die informellen Gruppen im Industriebetrieb, in: Schnauffer/Agthe, Organisation, TFB-Reihe, Baden-Baden, 1961, S. 55 ff., sowie Mayntz, R., Die Organisationssoziologie und ihre Beziehungen zur Organisationslehre, in: Schnauffer/Agthe, Organisation, a. a. O., S. 29 ff.

tionsgebilde von Menschen betrachten und unter diesem soziologischen Aspekt zu Fragestellungen der Motivation, Kommunikation, Kooperation, Koordination gelangen²². Diese Untersuchungen sind in jüngerer Zeit etwa mit Namen wie Argyris, Barnard, Brown, March, Simon sowie den Arbeiten des Survey Research Center des Soziologischen Instituts der Universität Michigan zu verbinden. Im deutschsprachigen Bereich sind insbesondere König und Mayntz zu nennen, teils auch Fischer, Dahrendorf²³.

Von hier aus auch haben sich neuerdings Impulse ergeben durch die Anwendung mathematischer, genauer: operationsanalytischer Verfahren nach den Theorien von Neumann, Morgenstern, Wiener, Shannon, Beer u. a., die zu den neuen informations- und entscheidungs-theoretischen Ansätzen auf organisatorischem Gebiet geführt haben, allerdings zunächst bei Einengung der Organisationsproblematik auf Informations- und Entscheidungsprozesse²⁴ und unter Abstraktion von Umwelteinflüssen sowie zeitlicher Veränderung der betrachteten Situation.

b) Die so erkennbare Differenzierung der Forschungsrichtungen spiegelt sich naturgemäß in den Begriffsbildungen der einzelnen Forscher wider. Schilgen hat diesem Problem eine – allerdings nur das deutsche und betriebswirtschaftliche Schrifttum erfassende – Untersuchung gewidmet²⁵. Er zeigt, wie gerade auch in der Organisationsforschung die Begriffsbildung durch Zweckmäßigkeitserwägungen bestimmt wird. Je nach Untersuchungsziel und „Forschungsrichtung“ der jeweiligen Autoren tritt die menschliche, die sachliche oder die schöpferisch-planende Komponente der mit „organisieren“ bezeichneten Tätigkeit mehr in den Vordergrund.

Aus der Sicht des hier interessierenden Problems der Organisationsplanung sind dabei Definitionen bemerkenswert wie die Nordsiecks, der unter Organisation „Vorausplanung und Inkraftsetzen gültiger organisatorischer Regelungen“ versteht²⁶, oder die Behlert's mit seiner Feststellung, Planen sei „die entscheidendste der Organisationsphasen“²⁷, oder solche Erklärungen der Organisation wie „Planmäßige Zusammenfügung“²⁸, „planvolle Ordnung“²⁹ oder „planender Vorbedacht“³⁰. Gutenberg spricht von Organisation als der

²² Eine Übersicht über die verschiedenen Forschungsansätze zu einer Organisationstheorie bei: Haire, M., Hrsg., *Modern Organization Theory*, a. a. O.; Besprechung dieses Werkes bei Bössmann, E., *Moderne Organisationstheorie*, in: *ZfhF*, Jg. 13, 1961, S. 137 ff.

²³ Vgl. Fußnote 21 sowie Dahrendorf, R., *Sozialstruktur des Betriebes*, Betriebssoziologie, Wiesbaden, 1959; verschiedene Schriften von Fischer, G. zur Frage der Führung und Organisation, vgl. Literaturverzeichnis S. 163 ff.

²⁴ Vgl. u. a. Albach, H., *Zur Theorie der Unternehmensorganisation*, in: *ZfhF*, Jg. 11, 1959, S. 238 ff.; Gutenberg, E., *Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre*, Bd. I, a. a. O., S. 257.

²⁵ Vgl. Schilgen, K., *Der Organisationsbegriff in der betriebswirtschaftlichen Literatur*, Dissertation, Universität München, 1956.

²⁶ Nordsieck, F., *Rationalisierung der Betriebsorganisation*, a. a. O., S. 33.

²⁷ Behlert, K., *Vom Organisieren*, 3. Aufl., Stuttgart, 1960, S. 39.

²⁸ Schramm, W., *Die betrieblichen Funktionen und ihre Organisation*, Berlin, 1936, S. 5.

²⁹ Couvé, R., *Wirtschaftliche Verwaltung*, Düsseldorf, 1951, S. 115.

³⁰ Pieper, J., *Grundformen sozialer Spielregeln*, 3. Aufl., Frankfurt a. M., 1955, S. 86; in diesem Sinne wohl auch jene Autoren, die wie Fischer die geistige Idee als Grundlage einer Organisation betonen, vgl. Fischer, G., *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*, Bd. I, 9. Aufl., Heidelberg, 1964, S. 160 f.; vgl. auch Fischer, G., *Die Grundlagen der Organisation*, Dortmund, 1948.

„Realisation einer geplanten Ordnung“³¹, Mellerowicz dagegen von Ausführung des Geplanten mit Hilfe der Organisation³².

Auch in der betrieblichen Funktionslehre lassen sich die beiden Begriffe „Organisation“ und „Planung“ verfolgen³³: sie werden regelmäßig zu den betrieblichen Funktionen gezählt, jedoch einmal zu den Hauptfunktionen³⁴, einmal zu den Teilfunktionen³⁵, einmal zu den Haupt- und den Nebenfunktionen³⁶.

Nur allerdings, wenn man Organisation und Planung nicht im Sinne nebengeordneter Funktionen, sondern das eine etwa als Haupt-, das andere als Nebenfunktion³⁷ oder auch als Aufgabenbestandteil – wie hier vorgeschlagen (s. o.) – betrachtet, wird die Organisation planbar, nur dann hebt sich der Gegenstand dieser Untersuchung deutlich hervor: Organisationsplanung als Phase der Grundfunktion „organisieren“.

Das berücksichtigt die hier adoptierte Definition des Begriffes „Organisation“, wenn in Anlehnung an Kosiol³⁸ „organisieren“ als Tätigkeit erklärt wird mit

– strukturieren und integrieren von Menschen und Sachen zu Ganzheiten

und „Organisation“, das Ergebnis dieser Tätigkeit³⁹, als

– das jene Ganzheiten konstituierende System zwischenmenschlicher – formeller wie informeller – Beziehungen auf der Grundlage eines Systems zeitgebundener (dynamischer) Normen.

³¹ Gutenberg, E., Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Bd. I, a. a. O., S. 233.

³² Vgl. Mellerowicz, K., Grundlagen der betriebswirtschaftlichen Organisation, in: Schnauffer/Agthe, Organisation, a. a. O., S. 28, ähnlich wohl auch Kern, W., Die Ausstrahlungen der Unternehmensforschung auf die Betriebsorganisation, in: BFuP, Jg. 17, 1965, S. 134 f.

³³ Vgl. hierzu Seischab, H., Betriebswirtschaftliche Grundbegriffe, Sammlung Poeschel, Bd. 1, Stuttgart, 1961, S. 44 ff.; Hasenack, W., Betriebswirtschaftliche Funktionenlehre, in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft (HWB), Bd. II, 3. Aufl., Stuttgart, 1958, Sp. 2095 ff.; Rössle, K., Betriebswirtschaftliche Funktionen, in: HWB, Bd. II, a. a. O., Sp. 2091 ff.; Windheim, H., Die Funktionsgliederung der Industrieunternehmung. Versuch eines allgemeinen Organisationsrahmens, in: Probleme des Rechnungswesens und der Betriebsorganisation, Berlin, 1948, S. 44 ff.

³⁴ Z. B. von Hasenack als Fundamentalfunktionen, Hasenack, W., Betriebswirtschaftliche Funktionenlehre, a. a. O., Sp. 2098. Allen, L. A., Management und Organisation, a. a. O.; sinngemäß wohl auch von Gutenberg, E., Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Bd. I, a. a. O., S. 8; Anderson, R. C., Management Practices, New York/Toronto/London, 1960, S. 11; Fischer, G., Die Führung von Betrieben, Sammlung Poeschel, Stuttgart, 1962, S. 8 f. Nordsieck, F., Rationalisierung der Betriebsorganisation, a. a. O., S. 125; Newman, W. H., Administrative Action, a. a. O., S. 16; Newman spricht von „administrative Cycle“ Planung – Organisation – Leitung – Kontrolle, desgl. Mellerowicz, K., Planung und Plankostenrechnung, Bd. I, a. a. O., S. 59.

³⁵ Besonders deutlich bei Newman, desgl. Owens, wohl auch Drucker, Gutenberg.

³⁶ Vgl. S. 21, Anm. 13; auch: Gerwig, E., Organisation und Führung industrieller Unternehmungen, 3. Aufl., Stuttgart, 1959, S. 60; Gerwig fügt die Leitung hinzu (ebd.), Brown spricht von planning, doing, seeing (Brown, A., Organization of Industry, New York, 1947, Kapitel 13), ebenso Owens, R. N., Introduction to Business Policy, a. a. O., S. 54.

³⁷ So Fischer, G., Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Bd. I, a. a. O., S. 47 ff., oder Holden/Fish/Smith, Industrielle Führungskunst, Essen, 1957, S. 25 ff., 42.

³⁸ Vgl. Kosiol, E., Organisation der Unternehmung, a. a. O., S. 21.

³⁹ Trennung dieser Begriffe wohl zuerst bei Nordsieck, F., Grundlagen der Organisationslehre, Stuttgart, 1933, S. 15, sowie Hennig, K. W., Einführung in die betriebswirtschaftliche Organisationslehre, Berlin, 1934, S. 3.

Organisieren ist also in diesem Sinne eine permanente (sekundäre oder abgeleitete, auch Verwaltungs-) Aufgabe im Rahmen einer Unternehmung, welche durch Errichtung und Erhaltung (Sicherung) einer optimal integrativ strukturierten Ganzheit erfüllt wird. Die Erfüllung dieser Aufgabe bedarf des Planens, Durchführens und Kontrollierens.

Die Planung der Organisation oder kürzer: die Organisationsplanung ist infolgedessen als erste Phase im Erfüllungsprozeß der Aufgabe „organisieren“ zu verstehen, d. h. als

- das Planen eines Systems von Normen im Hinblick auf die integrative Strukturierung von Menschen und Sachen zu Ganzheiten bei Sicherung dieser Struktur im Zeitablauf.

Diese Phase wird abgeschlossen durch die Disposition zugunsten einer von alternativen Strukturen sowie durch die Auswahl derjenigen Maßnahmen, welche mit dem geringsten Aufwand von der gegebenen zur geplanten Struktur überleiten; der Organisationsplan als Ergebnis der Planungsphase umfaßt somit einen Ziel- und einen Maßnahmenplan. Er stellt sich in praxi als ein System zu realisierender organisatorischer Regelungen dar, welche in Form von Organisationsschaubildern, Arbeits- und Funktionsbeschreibungen schriftlich fixiert werden.

Organisationsplan, Organisationsgrundsätze, Organisationshilfsmittel und -beschreibungen erhalten auf diese Weise eine neue dynamische Interpretation, wie sich unten zeigen wird.

Improvisation schließlich im Organisationsbereich ist dann die Disposition im Organisationsbereich bei Fehlen oder (bewußter/unbewußter) Nichtbeachtung organisationspolitischer bzw. schon geplanter organisatorischer Normen.

4. Dieser weite, die Planung als Organisationsphase umschließende Organisationsbegriff ist bisher wenig gebräuchlich, wohl nicht zuletzt deswegen, weil er ein Denkmodell der Organisation voraussetzt, welches durch seinen nicht-stationären, offenen und nicht-rationalen Charakter nicht unerheblich über das klassische Organisationsmodell hinausgeht. Demgemäß wird auch das Organisationsplanungsproblem in der Literatur ⁴⁰ bisher nur sporadisch und dann häufig noch in zu engem Rahmen behandelt. Entsprechende Untersuchungen stammen zudem bisher vorwiegend von angelsächsischen Autoren ⁴¹, deren empirische Untersuchungen besondere Beachtung verdie-

⁴⁰ Im deutschen Sprachbereich wesentlich nur Acker, H. B., Planung der Organisation, in: Schnauffer/Agthe, Unternehmensplanung, Handbuch für Führungskräfte, Baden-Baden, 1963, S. 435 ff.; Behlert, K., Vom Organisieren, a. a. O., im Ansatz; Danert, G., Planung der optimalen Unternehmensorganisation, in: Schnauffer/Agthe, Organisation, a. a. O., S. 487 ff.; Fischer, G., Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Bd. I, a. a. O., S. 161; Koberstein, G., Organisationsplanung und -kontrolle in Mittel- und Kleinbetrieben, Deutsche Gesellschaft für Betriebswirtschaft, Berlin, 1963; Rebling, W., Die Planung technisch-organisatorischer Maßnahmen und der Betriebsorganisation, in: Grundfragen der Betriebsorganisation, Berlin, 1959, S. 51 ff.; Ulrich, H., Grundsätze organisatorischer Planung, in: Planung der Unternehmung, Vorträge auf dem 14. Schweizerischen Revisorentag, Zürich, 1947, S. 69 ff.; auch: Mellerowicz, K., Planung und Plankostenrechnung, a. a. O., S. 458, im Sinne einer besonderen Verwaltungsplanung.

⁴¹ Vgl. Allen, L. A., Management und Organisation, a. a. O., S. 34 ff.; Anderson, R. C., Management Practices, a. a. O., S. 21 ff.; Basil, D. C., Organization and Control of the Smaller Enterprise, Minneapolis, 1959; Brech, E. F. L., Organization: The Framework of Management, a. a. O., S. 349 ff.; Dale, E., Planning and Developing the Company

nen⁴². Die vorliegende Literatur läßt etwa drei Auffassungen über das Wesen und die Aufgabe der Organisationsplanung erkennen:

Eine erste Autorengruppe⁴³ – besonders im deutschen Sprachraum vertreten – spricht zwar von Organisationsplanung im Sinne einer Strukturvorherbestimmung, stets jedoch nur im Hinblick auf diskontinuierliche (Erst- oder Re-) Organisationsmaßnahmen (etwa im Zusammenhang mit besonderen Wachstumsprozessen, wie Fusionen u. ä.). Diese Begrenzung will aber nicht einleuchten, denn wie einleitend skizziert und im folgenden noch eingehender dargelegt, ist Organisationsplanung nicht nur als außerordentliche, sondern auch als permanente Aufgabe zu interpretieren. Organisationsplanung verfolgt nicht oder nur im Extrem das Ziel, die Auswirkung von Reorganisationsmaßnahmen zu mildern oder eine neue Struktur zu errichten. Notwendige strukturelle Änderungen sind vielmehr im voraus zu bestimmen und zeitlich so durchzuführen, daß Reorganisationen vermieden werden und das organisatorische Wachstum permanent kontrolliert und gesteuert werden kann.

Eine zweite Autorengruppe, vorwiegend aus dem angelsächsischen Bereich, spricht dann von Organisationsplanung entweder im Sinne des Organisierens schlechthin⁴⁴, teils bei gleichzeitiger Betonung des Aspektes der Personalplanung⁴⁵ oder aber – vereinzelt und zu eng – als der Darstellung einer Struktur, im Sinne also von Skizzieren der Organisation⁴⁶. Zwar wird diese Auffassung aus dem engeren Inhalt des Planungsbegriffes in der angelsächsischen Literatur verständlich, der ja, wie gesagt, die Prognose ausschließt.

Organization Structure, AMA-Report No. 20, 6. Aufl., New York, 1959; Döring, W., Methodische Anleitung für die Planung technisch-organisatorischer Maßnahmen, Berlin, 1958, Dougherty, D. C., Sinnvolle Organisationsplanung, in: AA, Jg. 4, 1955, S. 4 ff.; Elwell, Ch. V., Key Factors in Organization Planning II, in: Changing Patterns and Concepts in Management, AMA-Report, General Management Series No. 182, New York, 1958, S. 43 ff.; Estes, H., Some Considerations in Designing an Organization Structure, in: Haire, M., Organization Theory in Industrial Practice, a. a. O., S. 13 ff.; Holden/Fish/Smith, Industrielle Führungskunst, a. a. O., S. 107 ff.; Learned/Ulrich/Booz, Executive Action, 7. Aufl., Boston, 1957, S. 190 ff.; Mee, J. F. (Hrsg.), Personnel Handbook, New York, 1958, S. 59 ff.; AMA, Organization Planning and Management Development, Personnel Series No. 141, New York, 1959; Newman, W. H., Administrative Action, a. a. O., S. 123 ff.; Willard, W. R., Organization, Planning for Effective Management, in: AM, Jg. 21, 1956, S. 6 f.; Perry, J., Human Relations in Small Industry, New York, 1954, S. 215 ff.; Rathe, A. W., Key Factors in Organization Planning I, in: Changing Patterns and Concepts in Management, a. a. O., S. 39 ff.; Shuman, R. B., Organizational Planning, in: Mee, J. F., Personnel Handbook, New York, 1952, S. 59 ff.; Smith, G. A., Managing Geographically Dezentralized Companies, Boston, 1958, S. 73 ff.; Yoder, D., Personnel Management and Industrial Relations, 4. Aufl., London, 1959, S. 160 ff.

⁴² Besonders Dale, E., Planning and Developing the Company Organization Structure, a. a. O.; Stieglitz, H., Corporate Organization Structures, National Industrial Conference Board, Studies in Personnel Policy No. 183, New York, 1961, sowie der Bericht der Metropolitan Life Insurance Company, Planning the Organization for Better Management, New York, 1953.

⁴³ So Danert, a. a. O., aber sinngemäß wohl auch Mellerowicz und Jörg, H., Planungsaufgaben der Organisationsabteilung, in: Planung der Unternehmung, a. a. O.; ähnlicher Auffassung im englischen Sprachbereich wohl Dale, Brech und Yoder.

⁴⁴ So wohl Anderson, Basil, Koberstein, Newman, Perry, Stieglitz, Willard (vgl. Anm. 41 u. 42).

⁴⁵ So wohl AMA-Report No. 141, Brech sowie Bericht der Metropolitan Life Insurance Company (vgl. Anm. 41 u. 42).

⁴⁶ Teils bei Perry, Shuman (vgl. Anm. 41 u. 42).

Doch ist sie gerade deshalb oft zu eng. Denn auf diese Weise betrachten viele dieser Autoren das Problem zu sehr unter dem Organisationsaspekt mit dem Ergebnis, daß solche Untersuchungen eher in die Reihe der Organisationsmonographien bzw. -lehren einzureihen sind und über die hier interessierende Frage der Strukturvorherbestimmung nur wenig aussagen.

Die dritte Autorengruppe schließlich definiert Organisationsplanung etwa im hier vertretenen Sinn, versteht jedoch dann das Problem nur aus langfristiger Sicht ⁴⁷, eine Auffassung, der in dieser Form ebensowenig beigelegt werden kann. Denn eine lediglich langfristige Organisationsplanung wird nicht ausreichen, das Wachstum und die Anpassungsprozesse einer Organisation zu überwachen und zu steuern. Sie muß systemtheoretisch ebenso wie aus praktischen Erwägungen durch eine Betrachtung auch der kurzfristigen Planziele und -probleme ergänzt werden im Rahmen einer permanenten Planungsaufgabe.

Unsere empirischen Untersuchungen schienen allerdings in vielen Fällen diese wie auch die Auffassung von Organisationsplanung in Verbindung mit Reorganisationsmaßnahmen zunächst zu bestätigen. Doch darf dabei nicht übersehen werden, daß in der Mehrzahl der besuchten Betriebe eine Organisationsabteilung erst mit der Inangriffnahme von Reorganisationsmaßnahmen eingerichtet und eine systematische Organisationstätigkeit erst dann aufgenommen wurde. Diese Fälle können demnach nicht als repräsentativ gelten, vielmehr zeigen die vorliegenden amerikanischen Untersuchungsberichte, daß in der dortigen Industrie Organisationsplanung als permanente Aufgabe aufgefaßt wird.

13 Gang und Begrenzung der Untersuchung

So kann die bisherige Literatur zur Organisationsplanung nicht befriedigen. Aber auch aus den bisher vorliegenden Vorstellungen der Organisationstheorie läßt sich das Problem nicht adäquat ableiten, solange die zentrale Frage nach den Gesetzmäßigkeiten organisatorischer Gestaltung oder des Organisierens unter den Voraussetzungen des „realistischen“ Planmodells nicht beantwortet ist.

Eine planungstheoretische Betrachtung wie die vorliegende muß also auf dem nicht-stationären, offenen und nicht-rationalen Denkmodell des Planungsgegenstandes aufbauen. Soweit eine geschlossene Theorie der Organisation unter diesen Voraussetzungen jedoch nicht vorliegt, ergibt sich zwingend der Gang dieser Untersuchung in zwei Abschnitten:

Der erste Teil ist dem Planungsgegenstand Organisation gewidmet. Er versucht, ausgehend vom abstrakten Modell der klassischen Organisationslehre, das Wesen des organisatorischen Beziehungsgefüges durch eine schrittweise Auflösung jenes Modells zu begreifen: nacheinander werden die Hypothesen der zeitlichen Konstanz der Bestimmungsgrößen einer Organisation, der Isolierung von Organisation und Umwelt sowie schließlich des rationalen Verhaltens von Organisator und Organisierten aufgegeben, bevor sich im letzten Abschnitt und in teilweiser Zusammenfassung die Prinzipien organisatorischer Gestaltung entwickeln lassen. Auf diese Weise werden zwar zu-

⁴⁷ So Acker, Ulrich, teils auch Brech (vgl. Anm. 41 u. 42).

nächst nur theoretische Aussagen über das Anpassungsverhalten von Organisationen schlechthin gewonnen. Doch beantworten gerade diese Gesetzmäßigkeiten zugleich die typischen Fragestellungen der Organisationsplanung.

Ausgehend von den Erkenntnissen des ersten Teiles kann der zweite Teil deshalb jetzt ohne weiteres Wesen und Aufgabe der Organisationsplanung, ihre Stellung im betrieblichen Plansystem, ihren Zeitraum und ihre Grenzen aufzeigen. Seiner Bedeutung im Rahmen der Plantheorie entsprechend wird dabei das Ungewißheitsproblem einen besonderen Raum einnehmen.

Schon der erste, besonders aber der zweite Teil wird sich in seinen wesentlichen Aussagen auf eine Felduntersuchung zur Problematik des Reorganisationsprozesses stützen, die ca. 30 Unternehmungen – Mittel- und Großbetriebe – in Europa erfaßt hat. Daneben wurde im gleichen Sinne auch das empirische Material verwertet, das insbesondere in der angelsächsischen Literatur gefunden wurde, wie etwa die später zitierten Untersuchungen von Dale, Stieglitz, aber auch Drucker.

So mag es gelingen, eine Theorie der Organisationsplanung zumindest in ihren Grundzügen zu skizzieren. Denn der insgesamt gezogene Rahmen dieser Arbeit wird die Überlegungen von Anbeginn nach zwei Seiten begrenzen. Einmal wird der gesamte Bereich der Planungstechnik, d. h. der Prognose- und Gestaltungstechnik ausgeschlossen bzw. allenfalls indirekt durch die Betrachtung einiger grundsätzlicher hiermit verbundener Probleme berührt. Diese – im Prinzip wesentliche – Einschränkung des Erkenntnisobjektes scheint vertretbar, weil sich ein großer Teil der Planungstechnik mit zwei in der Literatur eingehend behandelten Problemkreisen der Organisationslehre deckt – der Organisationsanalyse im Sinne der Technik der Plankontrolle⁴⁸ und der organisatorischen Gestaltungslehre im Sinne der Technik der Planaufstellung.

Aus ähnlichen Gründen wird sich die Untersuchung auch nicht mit der Organisation der Organisationsplanung befassen. Es handelt sich dabei um das Problem der hierarchischen und zeitlichen Strukturierung der Organisations-tätigkeit. Auch hier wird sich die Untersuchung auf Hinweise und indirekte Aussagen im Rahmen der allgemeinen Problematik beschränken müssen, zumal in Ansehung der hierarchischen Einordnung der Organisationsaufgabe auf die interessante Untersuchung von Stieglitz⁴⁹ verwiesen werden kann.

⁴⁸ Vgl. etwa Acker, H. B., Organisationsanalyse, Baden-Baden, 1963; derselbe, Die Untersuchung der Organisation, in: Schnauffer/Agthe, Organisation, a. a. O., S. 405 ff.; Hartmann, B., Angewandte Betriebsanalyse, Freiburg, 1959.

⁴⁹ Vgl. Anm. 42; vgl. auch Walter, G., Die Einordnung der Organisationsabteilung in das Gesamtunternehmen, in: Zeitschrift für das gesamte Rechnungswesen, Jg. 11, 1965, H. 2, S. 25 ff.

2 Die Dynamik der Organisation

21 Die Organisation als rationales, stationäres und geschlossenes System

211 *Die Organisation als integrative Struktur einer Ganzheit*

Die klassische Organisationslehre geht von einer sehr abstrakten Vorstellung der Organisation aus und begreift diese zunächst als Ganzheit¹, d. h. als eine durch anschauliche Vollständigkeit und Eigengesetzlichkeit ausgezeichnete gegliederte Einheit höherer Ordnung², in der die einzelnen Teile in innerer Ordnung aufeinander abgestimmt und – unter Beibehaltung ihrer Eigenart – so zusammengefaßt sind, daß sie zueinander in einem zusammenhängenden wechselseitigen Verhältnis von Gleichordnung, Über- und Unterordnung stehen³.

Diese Ordnung, ein wesentliches Merkmal der Organisation, wird als Struktur bezeichnet⁴. Sie ist mehr als die Summe ihrer Teile⁵, sie ist Gestalt, d. h. eine anschauliche, in sich abgeschlossene Einheit der Erscheinung, die sich von der bloßen Summe ihrer Teile durch ihre Gestaltqualität auszeichnet⁶. Diese Gestaltqualität wird als Wert der Organisation, als „Gefügewert“ und damit sogar als Teil des Unternehmungswertes⁷ schlechthin begriffen⁸.

Die Teile eines Ganzen können ihrerseits Ganzheiten sein, erhalten aber ihren besonderen Charakter im Rahmen dieser übergeordneten Einheit erst

¹ So Kosiol, E., *Organisation der Unternehmung*, a. a. O., S. 19; Mellerowicz, K., *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*, Sammlung Goeschen, 10. Aufl., Bd. 1, Berlin, 1958, S. 23.

² So Stefanic-Allmayer, K., *Allgemeine Organisationslehre*, Wien/Stuttgart, 1950, S. 11.

³ Vgl. Hasenack, W., *Betriebliche Kategorien*, in: *ZfB*, Jg. 22, 1952, S. 162; Kosiol, E., *Organisation der Unternehmung*, a. a. O., S. 19.

⁴ Vgl. Mayntz, R., *Soziologie der Organisation*, Rowohlt's Deutsche Enzyklopädie, Bd. 166, Hamburg, 1963, S. 81.

⁵ Drucker spricht von einem „Genuine Whole“, in: Drucker, P. F., *The Practice of Management*, New York, 1954; Plenge von einer bewußten Lebenseinheit aus bewußten Teilen, in: Plenge, J., *Drei Vorlesungen über die allgemeine Organisationslehre*, Essen, 1919, S. 7; vgl. auch: Barnard, Ch. J., *The Functions of the Executive*, 15. Aufl., Cambridge, 1962, S. 79f.

⁶ Vgl. Der Große Brockhaus, Stichwort „Gestalt“, Bd. 4, Wiesbaden, 1954, S. 383.

⁷ So etwa Hasenack, W., *Betriebliche Kategorien*, a. a. O., S. 165; Gantt, H. L., *Organisation der Arbeit*, Berlin, 1922, S. 35.

⁸ Vgl. die Kritik dieser Auffassung bei Bürgel, in: Bürgel, H.-D., *Die soziale Organisation von Industrieunternehmen in strukturell-funktionaler Betrachtungsweise*, Dissertation, Universität Köln, 1964, S. 1 ff.

durch ihre Beziehung zueinander und auf jenes Ganze und stellen sich dann als Einheiten niedrigerer Ordnung dar. Diese gegenseitige Verflochtenheit ist ein weiteres Merkmal der Organisation. Sie wird als Integration bezeichnet⁹. In diesem Sinne ist Organisation die integrierte Struktur einer Ganzheit. Diese Ganzheitsvorstellung von der Organisation hat sich gegenüber der additiven Gestaltungslehre in der Organisationslehre durchgesetzt und wird auch die folgenden Überlegungen beherrschen.

Ein solches Gebilde besteht nun aus verschiedenen Elementen. Zunächst besteht eine Organisation offensichtlich aus Menschen, die im Hinblick auf bestimmte Zielsetzungen einander zugeordnet sind. Menschen aber sind zwar als Mitglieder der Organisation eine notwendige, nicht jedoch auch schon eine hinreichende Bedingung für die Existenz einer Organisation. Als wesentlich müssen vielmehr hinzukommen die spezifischen Beziehungen zwischen den Organisationsmitgliedern, ohne die eine Organisation nicht denkbar ist.

Nun wird in der Literatur Organisation vielfach als planvolle Zusammenfassung von Menschen und Sachen (Kapital)¹⁰, auch Menschen, Sachen und Raum¹¹ definiert. Sachmittel und Raum indessen prägen zwar diese Beziehungen, doch können sie auch dann nicht als konstituierende Merkmale der Organisation aufgefaßt werden, wenn sie Voraussetzung zur Erfüllung der Organisationsaufgabe sind. Das Phänomen Organisation – so wie hier verstanden – wird weder durch spezifische Sachmittel noch durch den Raum, noch durch ihre Mitglieder allein konstituiert. Sie ist vielmehr „etwas Ungegenständliches, Abstraktes“¹², das „Regelwerk einer Netzhülle“^{13/14}, ein „Wirkzusammenhang“¹⁵.

212 *Die Organisation als System von Beziehungen*¹⁶

Die betriebliche Organisation ist also im Wesen ein System von Beziehungen zwischen den Mitarbeitern einer Unternehmung¹⁷. Es verbindet aber nicht nur die einzelnen Mitglieder der Organisation, sondern auch die Mitglieder-

⁹ So auch Kosiol, E., *Organisation der Unternehmung*, a. a. O., S. 21; Mayntz, R., *Soziologie der Organisation*, a. a. O., S. 47.

¹⁰ Z. B. Mellerowicz, K., *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*, Bd. 1, a. a. O., S. 119; Hax, K., *Planung und Organisation als Instrumente der Unternehmungsführung*, a. a. O., S. 610.

¹¹ So Schnutenhaus, O. R., *Allgemeine Organisationslehre*, Berlin, 1951, S. 33 ff.; wohl auch Hartmann, B., *Angewandte Betriebsanalyse*, a. a. O., S. 149.

¹² Nordsieck, F., *Betriebsorganisation – Lehre und Technik*, Stuttgart, 1961.

¹³ Schnutenhaus, O. R., *Organisation des Betriebes*, in: Dr. Gablers *Wirtschaftslexikon*, 4. Aufl., Wiesbaden, 1961, Bd. II, Sp. 465.

¹⁴ So auch Böhrs, H., *Planen, Organisieren, Improvisieren*, a. a. O., S. 322; Gerwig, E., *Organisation und Führung industrieller Unternehmungen*, a. a. O., S. 43; Mayntz, R., *Soziologie der Organisation*, a. a. O., S. 81; Mooney, J. D., *The Principles of Organisation*, New York, 1947, S. 1.

¹⁵ Schnutenhaus, O. R., *Allgemeine Organisationslehre*, a. a. O., S. 20.

¹⁶ Vgl. hierzu Gutenberg, E., *Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre*, Bd. I, a. a. O., S. 235; Nordsieck, F., *Rationalisierung der Betriebsorganisation*, a. a. O., S. 76 ff.

¹⁷ Vgl. den informationstheoretischen Ansatz der Organisationstheorie, zusammengefaßt bei: Albach, H., *Zur Theorie der Unternehmungsorganisation*, a. a. O., S. 243; auch Koontz/O'Donnell, *Principles of Management*, a. a. O., S. 83.

gruppen (Teilganze). Das wird bei großen Organisationen deutlich, wo sich zwischen Mitglied und Organisationsgesamt mehrere Einheiten (Teilganze) schieben können. In Konzernen bestehen solche Beziehungen zwischen Konzernspitze und -unternehmungen, wie zwischen Unternehmung und Abteilung, dann auch zwischen Abteilung und Mitarbeiter.

Diese Beziehungen haben nicht immer den gleichen Charakter. Ihr Wesen ist vielmehr sehr differenziert. Der Vergleich zwischen Organismus und Mechanismus¹⁸ deckt zunächst ihren allgemeinsten Charakter auf: Die Beziehungen zwischen den einzelnen Elementen der Organisation (Gemeinschafts- oder Einzelträger) beruhen nicht auf direkter Berührung, Austausch von Energien und materiellen Stoffen. Sie ergeben sich „aus dem abgewandelten Austausch geistiger Stoffe“¹⁹, sind demnach grundsätzlich geistiger Natur. Sie dokumentieren sich im Verkehr der Organisationsmitglieder miteinander im Sinne ihrer individuellen Aufgaben. Die weitere Analyse der Beziehungen wird deshalb zweckmäßigerweise von der Aufgabengliederung innerhalb der Organisation ausgehen.

Ziel jeder Organisation ist die optimale Erfüllung der betrieblichen Leistungsaufgabe, die damit „am Anfang aller organisatorischen Betätigung steht“²⁰. Sie gliedert sich in eine Anzahl von Teilaufgaben, die durch einen inneren Sinnzusammenhang verbunden sind.

Dieser Sinnzusammenhang oder auch Strukturzusammenhang (Nordsieck)²¹ wird durch den Inhalt der Hauptaufgabe sowie die Elemente der Aufgabenerfüllung induziert und verknüpft die einzelnen Aufgabenträger, aber auch die Teilganzen (Trägergruppen) miteinander. Soweit er auf bewußten, formalen Maßnahmen beruht, bildet er das System der formellen Beziehungen einer Organisation, das auch als Formalstruktur (Gutenberg) oder als formelle Organisation bezeichnet wird. Sie entspringt dem „mechanischen Aspekt“ der Organisation.

Nun ist die Organisation aber auch eine Vereinigung von Menschen mit individuell- sowie gruppendeterminierten Verhaltensmustern sowie natürlichen Interaktionsbedürfnissen²², die ihrerseits zu spontanen zwischenmenschlichen Beziehungen führen. Diese Beziehungen laufen quer durch das Gefüge der Formalstruktur und bilden, da sie sich spontan und nicht formell bilden, das System der informellen Beziehungen²³.

¹⁸ Vgl. Seischab, H., Betriebswirtschaftliche Grundbegriffe, a. a. O., S. 39; Gerwig, E., Organisation und Führung industrieller Unternehmungen, a. a. O., S. 43.

¹⁹ Stefanic-Allmayer, K., Allgemeine Organisationslehre, a. a. O., S. 9.

²⁰ Kosiol, E., Organisation der Unternehmung, a. a. O., S. 41; auch Nordsieck, F., Rationalisierung der Betriebsorganisation, a. a. O., S. 83.

²¹ Vgl. Nordsieck, F., ebd.

²² Vgl. Mayntz, R., Die soziale Organisation des Industriebetriebes, Stuttgart, 1958, S. 12 f.; Barnard, Ch. J., The Functions of the Executive, a. a. O., S. 115; Böhrs, H., Organisation des Industriebetriebes, Wiesbaden, 1963, S. 44 ff.; Davis, K., Human Relations in Business, New York, 1957, S. 21.

²³ Vgl. hierzu Gutenberg, E., Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Bd. I, a. a. O., S. 280 ff.; Owens, R. N., Introduction to Business Policy, a. a. O., S. 73 f.; auch: Barnard, Ch. J., The Functions of the Executive, a. a. O., S. 123. Auf die normalerweise mit der Bezeichnung „informell“ – zu Unrecht übrigens – verbundene Assoziation einer gegen den Betriebszweck gerichteten Aktivität der Organisationsmitglieder verweist König (Informelle Gruppen, S. 86). Der Ausdruck soll hier wegen seiner allgemeinen Gebräuchlichkeit beibehalten werden. Er ist dann allerdings nur als ein rein begriffliches Pendant zu „formell“ aufzufassen (vgl. S. 39 f.).

Die Organisation stellt sich in der Realität also als ungemein komplexes System von Beziehungen der unterschiedlichsten Herkunft, Art und Intensität dar. Da – diese Auffassung wird hier vertreten – der eine wie der andere Aspekt den Ansatzpunkt jeglicher organisatorischer Gestaltung bilden muß und jeder Anpassungsprozeß aus einer Veränderung des Beziehungssystems verstanden werden kann, sei das Beziehungssystem einer Organisation näher analysiert.

212.1 Das System der formellen Beziehungen

1. Die Formalstruktur beruht auf dem sachlogischen Zusammenhang der aus der Leistungsaufgabe induzierten Teilaufgaben, so wurde gesagt. Grundlegend für das Verständnis des Charakters der formellen Beziehungen ist damit der Vorgang der Aufgabenteilung, der das Wesen der Aufgabenbindungen näher erkennen läßt²⁴. Zu suchen ist hierzu ein Gliederungssystem, das alle Teilaufgaben und ihre inhaltlichen Verflechtungen zu beschreiben gestattet.

Betrachtet man die Aufgabenteilungen in bestehenden Betrieben, so muß es die außerordentliche Vielfalt der einzelnen Teilaufgaben zunächst unmöglich erscheinen lassen, ein einheitliches Kategoriensystem für die Ordnung der Teilaufgaben schon eines Betriebes, sicher aller Betriebe zu finden. Jeder Betrieb geht von unterschiedlichen Marktaufgaben, unterschiedlichen Aufgabenträgern, einer unterschiedlichen Entwicklungsgeschichte aus, die zu den unterschiedlichsten Teilaufgaben und Organisationsformen geführt haben.

Um diese Vielfalt zu fassen, werden in der Literatur verschiedene Systeme von Gliederungsmerkmalen vorgeschlagen²⁵, aufbauend auf Merkmalen wie etwa Verrichtung (Funktion), Objekt bzw. Erzeugnis, Kunde, Region u. a. m. Dabei handelt es sich oft um verschiedene Kategorien. Auch steht vielfach die (der Analyse nachgeordnete) Aufgabensynthese im Vordergrund, so daß viele der Systeme nur eine geringe Überzeugungskraft haben: Sie führen häufig nicht zu eindeutigen Ergebnissen bei der Abgrenzung von Teilaufgaben, wie oben am Beispiel von Planung und Organisation diskutiert wurde²⁶.

Diesen Vorzug scheinen die von Kosiol entwickelten Merkmalskategorien zu haben²⁷. Kosiol unterscheidet die Merkmale

²⁴ Vgl. Nordsieck-Schröer, Die Aufgabe als Grundlage der Organisationsplanung, in: ZfO, Jg. 4, 1962, S. 121 ff.

²⁵ Vgl. Acker, H. B., Die organisatorische Stellengliederung im Betrieb, Wiesbaden, 1956; Böhrs, H., Organisation des Industriebetriebes, a. a. O., S. 96; Dale, E., Planning and Developing the Company Organization Structure, a. a. O., S. 27 ff.; Goossens, F., Moderne Unternehmensleitung, München, 1958, S. 135 ff.; u. a. von Newman, W. H., Administrative Action, a. a. O., S. 125; Owens, R. N., Introduction to Business Policy, a. a. O., S. 69 ff.; Seischab, H., Betriebswirtschaftliche Grundbegriffe, a. a. O., S. 45 ff.; vgl. hierzu auch die Untersuchungen des Arbeitskreises der Schmalenbachgesellschaft Prof. Dr. Krähe.

²⁶ Bemerkenswert ist immerhin die auf den Kategorien Prinzip–Ablauf–Wirkung aufgebaute Gliederung von Mooney, in: Mooney, J. D., The Principles of Organization, a. a. O., S. 14 ff., 46, sowie das Schema der vier Pyramiden von Lombard, in: Lombard, S., Physiologie Comparée de l'Entreprise, Paris, 1960, S. 220.

²⁷ Vgl. Kosiol, E., Die Organisation der Unternehmung, a. a. O., S. 43.

- Verrichtung
- Objekt
- Rang
- Phase
- Zweckbeziehung

oder anschaulicher: er schlägt vor, die Leistungsaufgabe

- nach den Arten der Arbeitsprozesse,
- nach den Arten der herzustellenden oder zu bearbeitenden Objekte,
- nach Entscheidung und Ausführung,
- nach Planung, Realisierung und Kontrolle,
- nach exogener und endogener Zweckbeziehung (Ausgliederung z. B. der Verwaltungsaufgaben)

zu gliedern.

Wendet man diese Gliederungsprinzipien auf die Leistungsaufgabe an, so ergeben sich die einzelnen Teilaufgaben, die dann in der nachfolgenden Synthese Aufgabenträgern zugeordnet werden (Funktionsbildung), dergestalt, daß ein sachlogischer Zusammenhang zwischen den Teilaufgaben entsteht als Potential zunächst nur formalstruktureller Beziehungen zwischen den Aufgabenträgern. Sachlogik bedeutet dabei die inhaltliche Beziehung der einzelnen Teilaufgaben im Hinblick auf eine optimale Erfüllung der betrieblichen Leistungsaufgabe.

Der Funktionszusammenhang – so ist also bisher erkennbar – bestimmt die formellen Beziehungen zwischen den Aufgabenträgern, seine Sachlogik deren Charakter bzw. Inhalt.

2. a) Gerade aus jener Sachlogik aber läßt sich in idealtypischer Betrachtungsweise²⁸ die weitere Gliederung der Formalbeziehungen ableiten, etwa im Sinne der Organkreise Stefanic-Allmayers²⁹. Denn der Funktionszusammenhang kann bedeuten³⁰:

- den Verteilungszusammenhang, der durch die Verteilung der analytisch aus der Leistungsaufgabe der Unternehmung gewonnenen Teilaufgaben an Personen als Aufgabenträger entsteht und durch seine ausschließliche Ausrichtung an dieser Aufgabe zum allgemeinen Grundsystem des organisatorischen Aufbaus wird;
- den Leitungszusammenhang³¹, der, aufbauend auf dem Verteilungszusammenhang und unter Betonung der Rangmerkmale einer Aufgabe, die Stellen bzw. die Stelleneinheiten über-, unter- oder nebenordnet;
- den Stabszusammenhang³², der aus der Ausgliederung von Hilfsaufgaben an Stabsstellen entsteht und sich aus dem Leitungszusammenhang ableitet;

²⁸ Ein solches Vorgehen unterstützt Dale, E., *Planning and Developing the Company Organization Structure*, a. a. O., S. 25.

²⁹ Vgl. Stefanic-Allmayer, K., *Allgemeine Organisationslehre*, a. a. O., S. 11.

³⁰ Vgl. Kosiol, E., *Organisation der Unternehmung*, a. a. O., S. 76 ff.

³¹ Vgl. auch Ulrich, H., *Die Verteilung und Zusammenfassung von Leitungsfunktionen*, in: BFuP, Jg. 17, 1965, S. 196 ff. Der Leitungszusammenhang dürfte mit dem in der angelsächsischen Literatur gebräuchlichen Ausdruck „scalar process“ identisch sein [vgl. z. B. Mooney, J. D., *The Principles of Organization*, a. a. O., S. 14; Dale, E., *The Great Organizers*, New York, 1960, S. 20; Vaes, U., *La Hierarchie dans la Structure de l'Entreprise*, Paris, o. J. (1954)]. Dieser Leitungszusammenhang ist nicht mit der z. B. vom Arbeitskreis Prof. Dr. Krähe der Schmalenbachgesellschaft untersuchten Leitungsorganisation identisch (vgl. Arbeitskreis Prof. Dr. Krähe, *Leistungsorganisation*, Köln/Opladen, 1958); vgl. auch Gutenberg, E., *Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre*, Bd. I, a. a. O., S. 143 f.

³² Brown lehnt das Stabsprinzip interessanterweise ab, in: Brown, W. B. D., *Exploration in Management*, 2. Aufl., London, 1962, besonders S. 143 f.

- den Arbeitszusammenhang, wie er sich aus der Notwendigkeit der permanenten Informations- und Kooperationsbeziehungen bei Erfüllung der Leitungsaufgabe ergibt, sowie schließlich
- den Kollegienzusammenhang als Sonderfall des Kommunikationssystems, der in einer gelegentlichen, räumlich und zeitlich konzentrierten, begrenzten Zusammenarbeit verschiedener Aufgabenträger besteht.

Diese „Kreise“ stellen also die Komponenten der Formalbeziehungen zwischen den einzelnen Organisationsmitgliedern wie zwischen den Teilganzen dar. Sie sind im Rahmen der Ganzheit eng miteinander verflochten und lassen sich nur theoretisch im Rahmen einer isolierenden Abstraktion trennen.

Immerhin ist gerade diese analytische Betrachtungsweise bei der (organisationstechnischen) Aufgabensynthese von Vorteil: Denn sie verweist auf die verschiedenen Teilphänomene, die bei der integrierenden Strukturierung zu beachten sind. Sie läßt diejenigen Beziehungskomponenten einer Organisation plastisch werden, auf die es bei der Gestaltung der Organisation und damit auch bei ihrer Planung ankommt.

Das gemeinsame Prinzip bzw. Ziel der formellen Beziehungskreise – darauf sei hier zunächst nur kurz verwiesen – ist in der Koordination zu sehen. Sie ist das „konzentrierende Ordnungsprinzip“³³ des Beziehungssystems und damit das integrierende Wesensmerkmal jeder Organisation³⁴. Es ist im Grunde die Koordinationsaufgabe, die Charakter und Zielsetzung der Einzelbeziehung prägt.

b) Die Auffassungen der Literatur zum Wesen der Beziehungskategorien in einer Organisation sind sehr unterschiedlich. Sie behandeln oft nur die allgemeinen Probleme der Verkehrswege, ihrer Inhalte und Erscheinungsformen³⁵.

Differenzierter und zugleich typisch für eine verbreitete Meinung ist Urwick³⁶, der Linien-, funktionelle und Stabsbeziehung mit entsprechend direkter, indirekter und stellvertretender Befugnis sowie umfassender, spezieller und beratender Verantwortung unterscheidet. Zwar erweitern Gardner/Moore³⁷ dieses System um die Kontrollbeziehungen, Brech³⁸ um die Quer-

³³ Vgl. Kosiol, E., Organisation der Unternehmung, a. a. O., S. 76, 79.

³⁴ Vgl. Barnard, Ch. J., The Functions of the Executive, a. a. O., S. 136, 256; Basil, D. C., Organization and Control of the Smaller Enterprise, a. a. O., S. 6; Blohm, H., Die Koordinierung – eine Funktionsstudie, in: BFuP, Jg. 10, 1958, S. 222 ff.; Bursk/Fenn, Unternehmer-Strategie, Essen, 1956, S. 72; Goossens, F., Moderne Unternehmensleitung, München, 1958, S. 314; vgl. auch S. 46 ff.; Gutenberg, E., Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Bd. I, a. a. O., S. 251; Hax, K., Planung und Organisation als Instrumente der Unternehmungsführung, a. a. O., S. 610; Meier, A., Koordination in der Leitungsorganisation, in: ZfhF, Jg. 13, 1961, S. 538 ff.; Mooney, J. D., The Principles of Organization, a. a. O., S. 1 f. Manche Autoren schreiben der Leitung die koordinierende Wirkung zu, so: Gerwig, E., Organisation und Führung industrieller Unternehmungen, a. a. O., S. 59; Vidal/Beaussier, Organisation des Structures de Direction „Top Management“, in: HT, Jg. 17, 1961, S. 301 f. (abstract), besonders Vorschlag 8, sowie Ulrich, H., Grundsätze organisatorischer Planung, a. a. O., S. 70.

³⁵ Vgl. hierzu Schnutenhaus, O. R., Allgemeine Organisationslehre, a. a. O., S. 82; Hartmann, B., Angewandte Betriebsanalyse, a. a. O., S. 160; Acker, H. B., Organisationsstruktur, in: Schnauffer/Agthe, Organisation, a. a. O., S. 147 ff.; Argyris, Ch., Executive Leadership, New York, 1953, S. 131 f.

³⁶ Vgl. Urwick, L. F., The Three Classic Relationships in Formal Organization, in: IO, Jg. 19, 1950, S. 179 ff.

³⁷ Vgl. Gardner/Moore, Praktische Menschenführung im Betrieb, Köln/Opladen, 1957, S. 70.

³⁸ Vgl. Brech, E. F. L., Organization: The Framework of Management, a. a. O., S. 15 f.

beziehungen. Doch zeigt ein Vergleich, daß sich die Beziehungsformen von Urwick und Gardner/Moore den zuvor genannten Leitungs-, Stabs- und Verteilungszusammenhängen unterordnen lassen; die von Brech genannten Querbeziehungen dürften dem Arbeitszusammenhang entsprechen.

So bleibt wesentlich nur der Kollegienzusammenhang ungenannt, den allerdings auch Kosiol nur als Sonderform des Arbeitszusammenhangs erwähnt. Ihm aber kommt gerade in der Praxis zunehmende Bedeutung zu³⁹. Denn eine steigende Zahl von Industriebetrieben wird von einem Netz von Ausschuß- und Konferenzsystemen durchzogen, die einen bedeutenden Teil der organisatorischen Beziehungen bestreiten können.

Sehr weit geht z. B. ein großer Konzern der chemischen Industrie, dessen Linienbeziehungen bei weitgehend selbständigen Werken nach Verfahren und Produkten gegliedert sind. Diese Struktur konnte jedoch dem bedeutenden Koordinationsbedürfnis innerhalb der einzelnen Produktgruppen nicht ausreichend Rechnung tragen, so daß ein umfangreiches, an den Produktgruppen und ihrem Koordinationsbedarf ausgerichtetes Konferenzsystem entworfen wurde, dem die leitenden Mitarbeiter angehören. Der „normalen“ Struktur ist damit ein System formaler Beziehungen in Form regelmäßig tagender Gremien (Kollegienzusammenhang) überlagert, das den Zusammenhang der Produktgruppen sichern soll.

c) Des weiteren wird bei der Untersuchung von Organisationen zwischen Aufbau- und Ablauforganisation als verschiedenen Aspekten des Organisationsphänomens unterschieden in dem Sinn, daß sich die Strukturierung „einerseits auf den Aufbau der Unternehmung als Gebilde und Beziehungszusammenhang, andererseits auf den Ablauf des Geschehens in der Unternehmung als Arbeitsprozeß“⁴⁰ erstreckt. Hier ergibt sich scheinbar ein neuer Aspekt des Beziehungssystems.

Der Arbeitsablauf stellt sich als Kontinuum einzelner Arbeitsprozesse dar, die ihrerseits in der Erfüllung der Teilaufgaben innerhalb einer Organisation bestehen⁴¹. Um die sich hieraus ergebenden spezifischen Beziehungen zu analysieren, ist auf die Erfüllungselemente einer Teilaufgabe zurückzugreifen. Aufgaben werden

- durch eine Verrichtung (1)
- an einem Objekt (2)
- durch den Einsatz von sachlichen Hilfsmitteln (3)
- an einem bestimmten Ort (4)
- und zu einer bestimmten Zeit (5)

gelöst⁴². Der Ablauf eines Arbeitsprozesses ist demnach definiert, sobald alle relevanten Teilaufgaben in diesen fünf Bestimmungselementen festgelegt sind. Erst dann ist das Kontinuum gewährleistet. Der Arbeitsablauf läßt sich folglich auch definieren als raumzeitliche Ordnung einzelner Aufgabenerfüllungsprozesse.

Das Beziehungssystem auch dieser Ordnung ergibt sich folglich aus dem sachlogischen Zusammenhang der einzelnen Teilaufgaben so, wie er durch

³⁹ Vgl. Gutenberg, der die Bedeutung gerade des Kollegienzusammenhangs als „Form kooperativer Zusammenarbeit“ hervorhebt, in: Gutenberg, E., Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Bd. I, a. a. O., S. 262 ff.

⁴⁰ Vgl. Kosiol, E., Organisation der Unternehmung, a. a. O., S. 32.

⁴¹ Vgl. hierzu die neueren Untersuchungen von Schweitzer, in: Schweitzer, M., Probleme der Ablauforganisation in Unternehmungen, Berlin, 1959.

⁴² Vgl. Kosiol, E., Organisation der Unternehmung, a. a. O., S. 43, sowie Stefanic-Allmayer, K., Allgemeine Organisationslehre, a. a. O., S. 27 f.; Barnard, Ch. J., The Functions of the Executive, a. a. O., S. 127 ff.

den Prozeß der Aufgabenteilung induziert wird. Ihm werden bei der Darstellung von Arbeitsabläufen Zeit und Ort als Merkmale des Prozeßkontinuums angepaßt. Mit anderen Worten: Der Beziehungszusammenhang der Arbeitsablauforganisation ist mit dem genannten Arbeitszusammenhang weitgehend identisch; Aufbau und Ablauf sind nur Teilaspekte des gleichen Problemkreises Organisation: Das Bestandsphänomen der integrierten Aufgabenstruktur (Aufbauorganisation) ergibt sich aus dem raumzeitlich fortschreitenden Arbeitsablauf durch die Abstraktion von Raum und Zeit⁴³. Im Extrem ist der Arbeitsablauf dann „ein notwendiges Abfallprodukt der einheitlichen auf die Oberaufgabe ausgerichteten Kraftfelder der Strukturträger“⁴⁴. Das nun bedeutet nichts anderes, als daß die oben zugrunde gelegten Beziehungskreise das organisatorische Beziehungssystem sowohl unter dem Aufbau- als auch dem Ablaufaspekt umfassen und im weiteren Verlauf der Untersuchung zunächst vereinfachend vom Ablaufaspekt, d. i. der Raum-Zeit-Struktur des Beziehungssystems abstrahiert werden kann.

212.2 Das System der informellen Beziehungen

1. Das System der Formalbeziehungen einer Organisation – so wurde gesagt – wird ergänzt, erweitert, umschlossen durch das System der informellen Beziehungen. Beide Systeme zusammen bilden das, was oben als integrativ strukturierte Ganzheit bezeichnet wurde⁴⁵.

Ganzheit bedeutet hier besonders, daß eine Trennung zwischen diesen Systemen nur didaktisch sinnvoll ist, die organisatorische Wirklichkeit aber eine solche Differenzierung nicht zuläßt⁴⁶; Formelle und informelle Beziehungen gehen nicht nur ineinander über, auch die Bedeutung des einen oder anderen Systems für den betrieblichen Aufgabenvollzug läßt sich nicht eindeutig abgrenzen. „Die sich neben der formellen Organisation und zugleich in ihr entwickelnden Formen menschlicher Gemeinsamkeiten und Spannungen existieren nicht isoliert und für sich, sie haben vielmehr stets Zusammenhang mit der formellen Organisation, sind aber von anderem Ursprung“⁴⁷.

Dieser Ursprung liegt in den sich zwischen den Mitgliedern einer Organisation mehr oder weniger spontan ergebenden Interaktionen, d. h. in den Handlungen einzelner Organisationsmitglieder, die auf andere Mitglieder

⁴³ Vgl. Kosiol, E., Organisation der Unternehmung, a. a. O., S. 17, 186; Gutenberg, E., Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Bd. I, a. a. O., S. 241 f.; Brech zählt den Arbeitsablauf zum sog. Managementprozeß, in: Brech, E. F. L., Organization: The Framework of Management, a. a. O., S. 72.

⁴⁴ Schnutenhaus, O. R., Allgemeine Organisationslehre, a. a. O., S. 52.

⁴⁵ Vgl. hierzu die Untersuchungen von Roethlisberger/Dickson, in: Roethlisberger/Dickson, Management and the Worker, 9. Aufl., Cambridge, 1950; auch Gutenberg, E., Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Bd. I, a. a. O., S. 280 ff., dort Literatur.

⁴⁶ Schon Fayol sprach in diesem Sinne vom „zweifachen Organismus“ der Unternehmung, in: Fayol, H., Administration Industrielle et Générale, Prévoyance, Organisation, Commandement, Coordination, Contrôle, 3. Aufl., Paris, 1956; vgl. auch Mayntz, R., Soziologie der Organisation, a. a. O., S. 12 f.; Böhrs, H., Organisation des Industriebetriebes, a. a. O., S. 45; Pflaum, R., Die formale und die informelle Organisation in Betrieben und ihre Wechselbeziehungen, Dissertation, FU Berlin, 1953.

⁴⁷ Gutenberg, E., Unternehmensführung – Organisation und Entscheidung, Wiesbaden, 1962, S. 147 f.; vgl. auch Böhrs, H., Organisation des Industriebetriebes, a. a. O., S. 45.

ausgerichtet sind⁴⁸ oder nach Gutenberg in der „gemeinsamen Teilnahme an einem sozialen Vorgang von zwei oder mehr Personen“⁴⁹. Allerdings wird es zur Ausbildung informeller Beziehungen, so wie hier verstanden, einer gewissen Wiederholung solcher Vorgänge bedürfen.

2. Beruhen diese Beziehungen aber auf Interaktionen, so müssen Bedingungen aufzeigbar sein, die deren Entstehung begünstigen oder gar erst ermöglichen. Zwar werden solche Faktoren dann auch immer wieder benannt, doch hat die soziologische Forschung bisher nicht einen gesetzmäßigen Zusammenhang zwischen einzelnen Größen oder Gegebenheiten und der Bildung bestimmter informeller Beziehungen nachweisen können. So wird man nur einige grundsätzliche Bedingungen aufzeigen dürfen, die die Entwicklung des informellen Beziehungssystems begünstigen⁵⁰.

Es ist etwa einleuchtend, daß sich Interaktionen nur entwickeln, wo es sich um eine Gemeinsamkeit grundsätzlich interaktionsbereiter Individuen handelt. Das individuelle Verhalten der Organisationsmitglieder scheint also eine erste Bedingung zu sein⁵¹. Dann wird auch eine gewisse räumliche Nähe vorliegen müssen⁵² ebenso wie eine Mindestdauer des Beisammenseins (Frequenz des Arbeitsplatzwechsels!) oder schließlich auch eine etwa gleichartige Position der Organisationsmitglieder innerhalb der Hierarchie.

Solche Bedingungen sind aber nur als Möglichkeit zur Ausbildung von Interaktionsprozessen zu betrachten. Ob und wie diese entstehen, wird stets von der jeweiligen Verhaltensweise der potentiellen Interaktionspartner abhängen.

Immerhin zeigt die Bedeutung physischer Nähe und die besondere Konzentration informeller Beziehungen innerhalb der Gruppen, wie eng die Verbindung zwischen formellem und informellem Beziehungssystem sein kann⁵³. Denn solche Gruppen werden ja primär im Rahmen der (formal-)organisatorischen Gestaltung zusammengefügt.

Gerade innerhalb der Gruppe werden sich dann in Ermangelung formeller Strukturierung die informellen Beziehungen konzentrieren und zu einem Kraftfeld ausprägen, das seinerseits auf das Verhalten der einzelnen Organisationsmitglieder zurückwirkt. Die Gruppe wird deswegen auch als eigent-

⁴⁸ Vgl. König, R., Die informellen Gruppen im Industriebetrieb, a. a. O., S. 83.

⁴⁹ Gutenberg, E., Unternehmensführung, a. a. O., S. 149.

⁵⁰ Vgl. König, R., Die informellen Gruppen im Industriebetrieb, a. a. O., S. 91 ff.; Anderson, R. C., Management Practices, New York/Toronto/London, 1960, S. 13 ff.; Argyris, Ch., Personality and Organization: The Conflict between System and the Individual, New York, 1957, S. 7 f.; Gutenberg, E., Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Bd. I, a. a. O., S. 282 f.

⁵¹ Diese Interaktionsbereitschaft entspricht einem triebhaften Gemeinschafts- und Kontaktbedürfnis des Menschen, das Gardner/Moore (in: Praktische Menschenführung, a. a. O., S. 30) aus dem individuellen Streben nach einem sogenannten sozialen Gleichgewicht erklären und das Schelzky (in: Schelzky, H., Industrie- und Betriebssoziologie, in: Gehlen/Schelzky, Soziologie, Düsseldorf, 1955, S. 180) als schon ausreichende Bedingung an den Ursprung jeglicher informeller Beziehungen legt. Dem widerspricht allerdings König (in: Die informellen Gruppen im Industriebetrieb, a. a. O., S. 81) deutlich, wohl zu recht, denn die Entwicklung informeller Beziehungen ist an weitere Bedingungen geknüpft, so daß das Interaktionsbestreben als zwar notwendige, nicht aber schon als hinreichende Bedingung anzusehen ist.

⁵² Vgl. Dahrendorf, R., Sozialstruktur des Betriebes, a. a. O., S. 38.

⁵³ Daß diese Kausalität allerdings nicht zu hoch bewertet werden darf, zeigen die Untersuchungen von Friedmann, in: Friedmann, G., Le Travail en Miettes, Paris, 1956.

licher Wirkungsbereich sozialer Beziehungen angesehen werden müssen, auch wenn deren Wirkungen über die Gruppe in die Gesamtorganisation ausstrahlen.

Diese Vorstellung ist für die Gestaltung und Planung deshalb bedeutsam, weil die unterschiedliche Dichte formeller und informeller Beziehungen zwischen und im Rahmen der Gruppen auf eine Beschränkung der Gestaltungsmöglichkeit im Bereich kleinerer organisatorischer Einheiten verweisen.

Darauf wird indessen später noch einzugehen sein. An dieser Stelle gilt es zunächst nur festzuhalten, daß beide Systeme innerhalb einer Organisation in einem engen interdependenten Zusammenhang stehen, der in jeder Organisation zu einer Art Gleichgewicht zu führen scheint⁵⁴. Dieser Zustand wird insbesondere dort deutlich, wo sich beide Gefüge im Hinblick auf die Verwirklichung des Gesamtzieles berühren: im Kommunikationssystem sowie im Führungssystem.

3. a) Das informelle Beziehungssystem führt u. a. zur Ausbildung eines Kommunikationsnetzes, über das Nachrichten „informell“ weitergegeben werden⁵⁵. Dieses System verknüpft alle Mitglieder einer Organisation. Dabei wird es von der Wirksamkeit des formellen Kommunikationssystems abhängen, ob, wie und in welchem Umfang für den Entscheidungsprozeß relevante Informationen im Rahmen des informellen Kommunikationssystems weitergegeben werden. Je nach den jeweiligen Gegebenheiten⁵⁶ wird deshalb dem informellen neben dem formellen Informationssystem und in dessen Ergänzung eine mehr oder weniger bedeutende Rolle beizumessen sein⁵⁷.

Ähnliches gilt für das informelle Führungssystem. Eines der wesentlichen Merkmale informeller Gruppen ist ihre Tendenz, aufgrund bestimmter Prestige- und Statusvorstellungen⁵⁸ ihrer Mitglieder zugleich mit ihrer Entstehung soziale Schichtungen großer Komplexität auszubilden. Diese rangstufenähnliche Schichtung ist organisatorisch durch die Bildung informeller Führungssysteme von Bedeutung⁵⁹. Denn damit deutet sich „die Spaltung der Führung in eine formelle, geplante Aufsicht und eine spontan entstehende informelle Führung“ an, die unter anderem zum Ausdruck kommt „in der Entgegensetzung der formellen Führung mit Weisungsbefugnis und einer anderen, die zwar keine Direktionsgewalt delegiert erhalten hat, aber trotzdem als Führung wirkt“⁶⁰.

b) In diesen beiden Bereichen berühren sich also Formalstruktur und informelles Beziehungssystem direkt. Zieht man nur in Betracht, daß das Verhalten jedes Organisationsmitgliedes – auf das es ja letztlich ankommt – durch

⁵⁴ Die Soziologie spricht hier vom Grad der Formalisierung, Mayntz, R., Soziologie der Organisation, a. a. O., S. 85 ff.

⁵⁵ Vgl. Mayntz, R., Soziologie der Organisation, a. a. O., S. 90 ff.; Albach, H., Entscheidungsprozeß und Informationsfluß in der Unternehmensorganisation, in: Schnauffer/Agthe, Organisation, a. a. O., S. 396 ff.; Barnard, Ch. J., The Functions of the Executive, a. a. O., S. 96 ff., 122 ff.

⁵⁶ Brown betont, daß hierbei sogar Statusverhältnisse von Einfluß sein können, in: Brown, W. B. D., Exploration in Management, a. a. O., S. 47.

⁵⁷ Vgl. Gutenberg, E., Unternehmensführung, a. a. O., S. 151; Albach, H., Entscheidungsprozeß und Informationsfluß in der Unternehmensorganisation, a. a. O., S. 398.

⁵⁸ Vgl. König, R., Die informellen Gruppen im Industriebetrieb, a. a. O., S. 98; Dahrendorf, R., Sozialstruktur des Betriebes, a. a. O., S. 40 ff.; Yoder, D., Personnel Principles and Policies. Modern Manpower Management, 2. Aufl., Eaglewood, 1959, S. 65.

⁵⁹ Vgl. König, R., Die informellen Gruppen im Industriebetrieb, a. a. O., S. 97, 111 ff.

⁶⁰ König, R., Die informellen Gruppen im Industriebetrieb, a. a. O., S. 112.

ein vielschichtiges Kraftfeld bestimmt wird⁶¹, wie etwa von Homan in einem Schichtenmodell informeller Gruppen beschrieben⁶², dann muß grundsätzlich auch angenommen werden, daß sich Zielsetzungen und Einflüsse von Formalstruktur und informellem Beziehungssystem nicht nur positiv im Hinblick auf die individuelle Leistung ergänzen, sondern sich ebenso auch zuwiderlaufen können und dieses Gegeneinander in ein unzureichendes Leistungsverhalten der Organisationsmitglieder mündet.

Die Entgegensetzung von formeller und informeller Beziehungsstruktur, wie sie oft behauptet wird⁶³, muß aber weder im einen noch im anderen Fall gegeben sein. Ebenso nämlich wie Konfliktsituationen sind auch zielkonforme Stimulanzien im Rahmen des Interaktionsgefüges denkbar: Es mögen sich informell durchaus Beziehungsformen ausbilden, die die Formalstruktur ergänzen und sogar stärken und die Zielverwirklichung erleichtern.

4. Überhaupt sind die in der Literatur vertretenen Auffassungen zum Wesen des informellen Beziehungsgefüges und seinem Verhältnis zur Formalstruktur durchaus unterschiedlich. Es fällt zunächst auf, daß die klassische Organisationslehre das Problem der informellen Beziehungen höchstens am Rande behandelt, wohl, weil die Organisationssoziologie noch in ihren Anfängen stand, und damit eine eigenständige informelle Problematik noch nicht erkennbar war. In jüngerer Zeit erst fallen – soziologische – Veröffentlichungen auf, die sich dieser Problematik widmen.

Zu weit scheinen dabei jedoch Autoren zu gehen, die die Formalstruktur überhaupt nur als Substrat des Beziehungsgesamts charakterisieren, wie etwa Owens, der die Formalstruktur als „Blaupausenstruktur“⁶⁴ bezeichnet, oder March/Simons⁶⁵, die die Existenz der formellen Beziehungen sogar nur dem begrenzten menschlichen Erkenntnis- und Kombinationsvermögen zuschreiben; dieses zwingt dazu, eine gegebene, komplexe Situation zu vereinfachen, um sie zu begreifen. Es werde dann nur ein Teil der Variablen dieser Situation stellvertretend für das Ganze betrachtet und der andere Teil einfach als konstant vorausgesetzt (*ceteris-paribus*-Aspekt). Die Formalstruktur aber sei dann – zumindest in kurzfristiger Betrachtungsweise – geradezu als das Gesamt dieser „Konstanten“ anzusehen.

5. Es handelt sich bei der Analyse des informellen Beziehungssystems demnach ohne Zweifel um eine bedeutende Problematik. Doch sind solche

⁶¹ Argyris verweist darauf, daß der Mensch innerhalb einer Organisation anders zu bewerten sei als außerhalb der Organisation, in: Argyris, Ch., *Personality and Organization*, a. a. O., S. 21.

⁶² Zitiert bei König, R., *Die informellen Gruppen im Industriebetrieb*, a. a. O., S. 82 f.

⁶³ Die Auffassung, daß informelle Gruppierungen als Abwehrmaßnahme gegenüber aufgezwungenen Verhaltensnormen entstehen und dann unter negativen Aspekten stehen, ist verbreitet. Schon die Hawthorne-Experimente, die zur Entdeckung der kleinen Gruppe führten, haben aber im Relay Assembly Room einerseits und im Bank Wiring Room andererseits deutlich beobachten lassen, daß der Einfluß informeller Strukturen sowohl produktivitätsmindernd als auch -stimulierend sein kann (vgl. König, R., *Die informellen Gruppen im Industriebetrieb*, a. a. O., S. 84 f., sowie Gutenberg, E., *Unternehmensführung*, a. a. O., S. 149).

⁶⁴ Owens, R. N., *Introduction to Business Policy*, a. a. O., S. 46.

⁶⁵ March/Simons stellen fest: „This one thing at a time or *ceteris paribus* approach to adaptive behaviour is fundamental to the very existence of something we can call organization structure. Organization structure consists simply of those aspects of the pattern of behaviour in the organization that are relatively stable and that change only slowly“ (in: *Organizations*, New York, 1958, S. 169 f.).

Fragestellungen hier zunächst irrelevant: Die Hypothese vollkommener Rationalität nämlich schließt einen Konflikt zwischen beiden Beziehungssystemen zunächst aus. Unter dieser Voraussetzung verhalten sich die Organisationsmitglieder auch informell im Sinne der Organisationsziele; es muß also u. a. zunächst auch angenommen werden, daß jede formalorganisatorische Maßnahme im informellen Bereich „automatisch“ zielkonforme Verhaltensmuster bei den Organisationsmitgliedern nach sich zieht, so daß eine Analyse des informellen Systems entfällt⁶⁶.

213 *Die Merkmale der Modellsituation*

Versucht man, das bisher Gesagte zusammenzufassen, so läßt sich die Organisation als ein System von formellen und informellen Beziehungen charakterisieren, welches die einzelnen Mitglieder einer Organisation zu einer Ganzheit integriert. Eine solche Ganzheit ist in ihrer Struktur und arbeitsteiligen Gliederung durch die Leistungsaufgabe definiert, deren Teilung in Gliedaufgaben über den sachlogischen Zusammenhang dieser Aufgaben Form und Inhalt des formellen Beziehungssystems bestimmt.

Das darin und daneben bestehende informelle Beziehungssystem wird zunächst als zielkonform vorausgesetzt.

Es ist jedoch ersichtlich, daß damit das Wesen des Planungsgegenstandes Organisation nur unvollständig und nur dann beschrieben ist, wenn man die abstrakten Voraussetzungen aufrecht erhält, von denen die Betrachtung bisher – stillschweigend – ausging: Von den Voraussetzungen des rationalen, stationären und geschlossenen Modells⁶⁷. Danach ist die Organisation ein wirtschaftliches, auf eine bestimmte Zielsetzung (die Erfüllung der betrieblichen Leistungsaufgabe) ausgerichtetes System, dessen Struktur durch diese Leistungsaufgabe als einziger Bestimmungsgröße definiert ist. Dieses System erreicht stets sein Ziel vollkommen, und zwar deshalb, weil nach der Annahme 1. sich die Organisationsmitglieder vollkommen zielkonform verhalten (rationales Modell), 2. alle zielwidrigen Einflüsse ausgeschaltet sind, das System ist also von seiner Umwelt isoliert gedacht (geschlossenes Modell), und weil schließlich 3. die Bestimmungsgröße der Struktur, die Marktaufgabe, nach Art und Umfang zeitlich unveränderlich ist, das System also keinerlei Mutation unterliegt (stationäres System)⁶⁸.

⁶⁶ Da und solange die klassische Organisationstheorie vom rationalen Modell ausgeht, muß sie also – streng genommen – die Existenz des informellen Beziehungssystems sogar ignorieren!

⁶⁷ Vgl. Mayntz, R., *Soziologie der Organisation*, a. a. O., S. 49; Kosiol untersucht die Organisation z. B. unter diesem Aspekt, in: Kosiol, E., *Organisation der Unternehmung*, a. a. O.

⁶⁸ Das Begriffspaar stationär – nicht-stationär (evolutorisch) wird entsprechend der sich zunehmend durchsetzenden Begriffsbildung hier autonom neben dem Begriffspaar statisch – dynamisch gebraucht. Statik und Dynamik bezeichnen zwei verschiedene Arten der theoretischen Analyse wirtschaftlicher Gegebenheiten, während stationär und evolutorisch das Erscheinungsbild ökonomischer Variabler im Zeitablauf charakterisieren. Infolgedessen kann ein nicht-stationäres Modell statisch und dynamisch, im Sonderfall auch komparativ statisch untersucht werden (vgl. HdSW, Bd. 10, Ausgabe 1959, S. 23 ff.; Schneider, E., *Einführung in die Wirtschaftstheorie*, Bd. I, 12. Aufl., Tübingen, 1965, S. 69, Bd. II, S. 262 ff.).

Eine solche Organisation wird von Nordsieck⁶⁹ als „ideale Organisation“ bezeichnet. Sie ist durch das Prinzip der Harmonie oder Entsprechung, d. h. durch „vollkommene Zielentsprechung und Rationalität aller Einzelteile der Organisation und vollkommene Harmonie des Zusammenhanges“⁷⁰ ausgezeichnet – ein Prinzip also, das sich nicht nur auf das Verhältnis von formellem und informellem Beziehungssystem bezieht und dann z. B. Zielkonflikte zwischen beiden Systemen ausschließt. Es will insbesondere auch den Zustand permanenten Gleichgewichts charakterisieren, in dem sich das System voraussetzungsgemäß befindet. Dieses Merkmal ist von zentraler Bedeutung für die folgenden Überlegungen und soll deshalb näher analysiert werden.

214 *Das organisatorische Gleichgewicht*⁷¹

1. Arbeitsteilung/Koordination, formelle Beziehungen/informelle Beziehungen, Improvisation/Organisation sind gegensätzliche Problemkreise, die in jeder lebensfähigen Organisation nach Ausgleich streben. Dieser Ausgleich der verschiedenen Kraftwirkungen wird Gleichgewicht genannt; das Vorherrschen einzelner Kräfte vor anderen kennzeichnet den Zustand des Ungleichgewichts.

Die Literatur definiert den Gleichgewichtszustand unterschiedlich; Bleicher⁷² kleidet die Gleichgewichtsformel in den Grundsatz der Elastizität und fordert die Gewichtung organisatorischer Regelungen gegenüber dispositiven Einzelhandlungen, ähnlich Kosiol⁷³, der jedoch diesem Grundsatz noch das Prinzip der Stabilität – Ausgleich von Organisation und Improvisation – zufügt zu einem umfassenderen Grundsatz organisatorischen Gleichgewichts. Stefanic-Allmayer⁷⁴ formuliert den (Harmonie-) Grundsatz des harmonischen Verhältnisses der Teile untereinander und zum Ganzen. Pankoke⁷⁵ schließlich fordert die Entsprechung von Arbeitsteilung und Koordination innerhalb einer Organisation.

Das organisatorische Gleichgewicht ist demzufolge durch verschiedene Einzelzustände gekennzeichnet. Zieht man die vorstehend aufgezählten Gleichgewichtsformen in Betracht, so muß Gleichgewicht den Ausgleich bedeuten zwischen

⁶⁹ Nordsieck, F., Rationalisierung der Betriebsorganisation, a. a. O., S. 53 f.

⁷⁰ Ebd.

⁷¹ Vgl. hierzu Newman, W. H., Administrative Action, a. a. O., S. 302; Kosiol, E., Organisation der Unternehmung, a. a. O., S. 30; Barnard, Ch. J., The Functions of the Executive, a. a. O., S. 83; Pankoke, H., Die Anpassung der Führungsorganisation an wachsende Betriebsaufgaben, Dissertation, Universität München, 1964, S. 39 f.; Dale, E., Planning and Developing the Company Organization Structure, a. a. O., S. 202; Gutenberg, E., Die Unternehmung als Gegenstand betriebswirtschaftlicher Theorie, Berlin/Wien, 1929, S. 96 f.; Gardner/Moore, Praktische Menschenführung, a. a. O., S. 213.

⁷² Vgl. Bleicher, K., Grundsätze der Organisation, in: Schnauffer/Agthe, Organisation, a. a. O., S. 152.

⁷³ Vgl. Kosiol, E., Organisation der Unternehmung, a. a. O., S. 29 f.

⁷⁴ Vgl. Stefanic-Allmayer, K., Allgemeine Organisationslehre, a. a. O., S. 102 ff.; vgl. auch Wiese, L. v., System der allgemeinen Soziologie, München, 1933, S. 364 ff.

⁷⁵ Vgl. Pankoke, H., Die Anpassung der Führungsorganisation an wachsende Betriebsaufgaben, a. a. O., S. 39 f.

- generell verfügender Organisation und fallweise verfügender Disposition,
- Organisation und Improvisation,
- Arbeitsteilung und Koordination,
- formellem und informellem Beziehungssystem,
- Bedeutung der Teilganzen zueinander und zum Ganzen.

Es sind dies aber nur einzelne und nicht einmal alle Aspekte des gleichen Phänomens, welches im Prinzip ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Freiheit und Bindung zur Lebensfähigkeit jeder Organisation voraussetzt⁷⁶.

Hier nun sollen Arbeitsteilung und Koordination, schon von Nicklisch in seinem Gesetz der Gliederung und Einung beschrieben⁷⁷, den Aspekt bilden, unter dem das organisatorische Gleichgewicht im folgenden untersucht wird. Gleichgewicht bedeutet dann Ausgleich der Wirkung zunehmender Differenzierung (Arbeitsteilung) durch die einende Kraft der Koordination, wodurch gleichzeitig alle anderen Gleichgewichtspunkte erfaßt sind.

2. Der Zustand mangelnden Gleichgewichts wird dann einmal als Über-, einmal als Unterorganisation bezeichnet⁷⁸. Überorganisation charakterisiert den Zustand zu großer Koordination, zu geringer Arbeitsteilung, eines Überhanges von Fremdnormen vor Eigennormen, von formeller Bindung vor informeller Bindung und/oder von Organisation vor Improvisation und Disposition, Unterorganisation die entgegengesetzte Lage: Zu wenig Koordination; zu viel Arbeitsteilung; zu wenig Organisation, generelle Regelung bzw. Fremdnormung.

Nun sind allerdings vorläufig weder Über- noch Unterorganisation denkbar, und zwar aus den gleichen Gründen, die auch die Vorstellung einer Diskrepanz zwischen formellem und informellem Beziehungssystem nicht zuließen: dem rationalen Modell sind solche Zustände ex definitione unbekannt, so daß ein permanenter Gleichgewichtszustand zunächst vorausgesetzt werden kann.

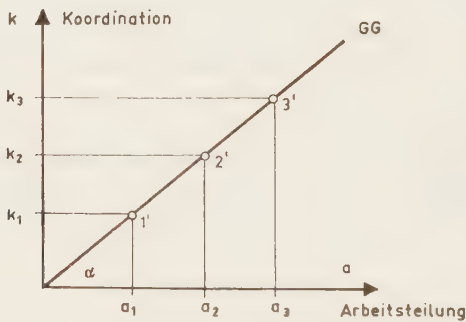


Abb. 1

⁷⁶ In soziologischer Sicht entspricht dies dem Ausgleich von Autonomiestreben der Teile einerseits und der nach Einheit der Organisation strebenden Leitung andererseits (vgl. Mayntz, R., Soziologie der Organisation, a. a. O., S. 41). March/Simons fordern die Bilanz von Leistung und Gegenleistung (in: Organisations, a. a. O., S. 84).

⁷⁷ Vgl. Nicklisch, H., Der Weg aufwärts! Organisation, Stuttgart, 1920, S. 77 ff.

⁷⁸ Vgl. Bleicher, K., Grundsätze der Organisation, a. a. O., S. 152; Fischer, G., Die Grundlagen der Organisation, a. a. O., S. 27 f.; vgl. Mellerowicz, K., Unternehmenspolitik, Bd. I, a. a. O., S. 269; Nordsieck, F., Rationalisierung der Betriebsorganisation, a. a. O., S. 68; Schnutenhaus, O. R., Allgemeine Organisationslehre, a. a. O., S. 201; Mayntz, R., Soziologie der Organisation, a. a. O., S. 88; Schwarz, H., Änderungen der Betriebsorganisation, ausgelöst durch unternehmerische Entscheidungen, in: Der Betrieb in der Unternehmung, Festschrift f. Wilhelm Rieger, Stuttgart, 1963, S. 323.

3. Dieser Zustand läßt sich graphisch darstellen. Trägt man auf der Abszisse den Grad der Arbeitsteilung und auf der Ordinate den Grad der Koordination ab (Abb. 1), so liegen die Punkte organisatorischen Gleichgewichts 1', 2' und 3' auf einer Linie, die als Gleichgewichtslinie bezeichnet werden soll.

Diese Linie hat die mathematische Form:

$$k = \operatorname{tg} \alpha \cdot a,$$

allgemeiner:

$$k = f(a),$$

die zugleich die Gleichgewichtsbedingung oder Gleichgewichtsfunktion der Zustände 1', 2' und 3' ist.

Diese Zustände sind dadurch ausgezeichnet, daß der Arbeitsteilung a die Koordination $k = f(a)$ genügt. Da Zustand 3' durch eine größere Arbeitsteilung ausgezeichnet ist als Zustand 2' oder 1', kennzeichnet dieser Punkt eine gegenüber Punkt 1' oder 2' um die Arbeitsteilung

$$\Delta a = a_3 \cdot / \cdot a_2 \quad (1)$$

größere Organisation. In Ansehung ein und derselben Organisation charakterisieren diese Punkte dann im besonderen verschiedene Wachstumsstadien dieser Organisation.

4. Die Gleichgewichtsfunktion $k = f(a)$ kann von Organisation zu Organisation verschieden sein⁷⁹. Auch in ein und derselben Organisation kann sie im Zeitablauf oder im Wachstumsablauf veränderlich sein, wie die Überlegungen zur zeitlichen Veränderung des Verwaltungsanteils der Gesamtorganisation zu zeigen scheinen.

Abgesehen von den nicht ganz unfundierten Thesen Parkinsons verweist zunächst Baumberger⁸⁰ auf dieses Phänomen, aber auch der Arbeitskreis Krähe⁸¹ deutet es an ebenso wie Pankoke⁸².

Pankoke glaubt allerdings eine proportionale Ausdehnung der Führungshierarchie zu erkennen und gibt damit eine nicht selten zu findende Auffassung wieder. Die empirischen Untersuchungen von Terrien/Mills⁸³ dürften indes mit großer Wahrscheinlichkeit eine überproportionale Erweiterung des Verwaltungsanteils nahelegen. Auch Caplow kommt zu diesem Schluß⁸⁴ und begründet diese Erscheinung interessanterweise mit dem wachsenden Selbsterhaltungsstreben größerer Gruppen. Nicht ohne Interesse dürfte in diesem Zusammenhang auch die Studie von Chapin⁸⁵ sein über die relative Größe von Organisationseinheiten bei unterschiedlichen Größen der Ganzheiten, wobei seine Ergebnisse allerdings bisher nur für Kirchenorganisationen nachgewiesen zu sein scheinen.

⁷⁹ So haben Behörden oft ein größeres Koordinationsbedürfnis als Industriebetriebe.

⁸⁰ Vgl. Baumberger, H. U., Die Entwicklung der Organisationsstruktur in wachsenden Unternehmungen, Bern, 1961, S. 73 f.

⁸¹ Vgl. Arbeitskreis Prof. Dr. Krähe, Leitungsorganisation, a. a. O., S. 15 f.

⁸² Vgl. Pankoke, W., Die Anpassung der Führungsorganisation an wachsende Betriebsaufgaben, a. a. O., S. 49 ff.

⁸³ Vgl. Terrien/Mills, The Effect of Changing Size upon the Internal Structure of Organization, in: ASR, Jg. 20, 1955, S. 11 ff.

⁸⁴ Vgl. Caplow, Th., Organizational Size, in: ASQ, Jg. 1, 1956, S. 484 ff.

⁸⁵ Vgl. Chapin, F. S., The Optimum Size of Institutions, in: AJS, Jg. 62, 1957, S. 449 ff.

5. Der Verlauf der Gleichgewichtslinie gestattet aber nicht nur eine Aussage über die Zunahme des Koordinationsbedürfnisses bei steigender Arbeitsteilung, sondern auch über einen bestimmten Aspekt der Elastizität einer Organisation. Einerseits geringe Steigungen der Linie bedeuten (stets bei Wahrung des Gleichgewichts) geringes zusätzliches Koordinationsbedürfnis bei großen Zunahmen an Arbeitsteilung; sie lassen sich als Zeichen elastischer Organisationen interpretieren. Andererseits große Steigungen zeigen ein großes zusätzliches Koordinationsbedürfnis selbst bei geringem Zuwachs an Arbeitsteilung an, ein Zeichen schwerfälliger, starrer Organisationen. In mathematischer Ausdrucksweise mag als Maß für die Elastizität einer Organisation demnach die Ableitung der Gleichgewichtsfunktion gelten, oder

$$f'(a) = \frac{dk}{da}$$

Je kleiner der Wert dieser Ableitung, desto elastischer die Organisation⁸⁶. Die Gleichgewichtsbedingung ist das grundlegende analytische Instrument, mit dessen Hilfe das Wesen der Organisation durch schrittweise Annäherung des Modells an die Realität im folgenden untersucht werden soll. Der nächste Schritt der Analyse umfaßt den Übergang zum nicht-stationären Modell und damit die Untersuchung organisatorischer Anpassungsvorgänge.

22 Die Organisation als nicht-stationäres, geschlossenes und rationales System

Durch die Berücksichtigung einer zeitlichen Veränderung des Systems ergibt sich das Erscheinungsbild einer nicht-stationären oder evolutorischen Organisation⁸⁷. Diese Evolution ist durch die zeitliche Varianz der Betriebsaufgabe bestimmt, solange diese die einzige unabhängige Bestimmungsgröße des Systems ist (Voraussetzung des geschlossenen Systems). Es ist demnach die zeitliche Veränderung dieser Variablen und sodann deren Einfluß auf das System, die Organisation, zu untersuchen.

221 Die Änderung der Leistungsaufgabe⁸⁸

1. Es ist zunächst auf die Begriffe Ziel und Aufgabe einzugehen, denn sowohl Ziel wie auch Aufgabe werden in der Literatur an den Anfang aller

⁸⁶ Man wird von hier eine Verbindung zur Theorie der Formalisierung und Bürokratisierung (vgl. Mayntz, R., Soziologie der Organisation, a. a. O., S. 85 ff.) ziehen und sagen können: Je kleiner der Wert dieser Ableitung, desto geringer der Grad der Bürokratisierung. Vgl. auch die Überlegungen von Pankoke (in: Die Anpassung der Führungsorganisation an wachsende Betriebsaufgaben, a. a. O., S. 29), und Ulrich, H., Betriebswirtschaftliche Organisationslehre, a. a. O., S. 181.

⁸⁷ Vgl. Nordsieck, F., Rationalisierung der Betriebsorganisation, a. a. O., S. 79, 96 f., 105; vgl. auch den Ansatz von Bernhard, in: Bernhard, A., Vierdimensionale Organisation, in: IO, Jg. 30, 1961, S. 463 ff., sowie von Dale, in: Dale, E., Dynamics and Mechanics of Organization, in: AMA-Report No. 141, a. a. O., S. 3 ff.

⁸⁸ Vgl. Baumberger, H. U., Die Entwicklung der Organisationsstruktur in wachsenden Unternehmen, a. a. O., S. 21; Pankoke, H., Die Anpassung der Führungsorganisation an wachsende Betriebsaufgaben, a. a. O., S. 19 f., 29 ff.

organisatorischer Betätigung gestellt⁸⁹. Doch sind beide Begriffe durchaus nicht identisch und damit auch nicht ihr Einfluß auf die Organisation⁹⁰. Ein Ziel ist ein Zustand, der erreicht bzw. verwirklicht werden soll⁹¹. Die Vorstellung von diesem Zustand, die Zielvorstellung, ist Grundlage der Zielentscheidung. Ihr folgt im Rahmen der sogenannten Mittelentscheidungen die Wahl der Mittel, derer sich die Unternehmung zur Realisierung ihres Zieles bedient. Erst diese Entscheidungen führen von den Zielentscheidungen über das Rationalprinzip zur konkreten Aufgabe „als aus dem Akt der Zielsetzung abgeleiteter Forderung, das gesetzte Ziel zu erreichen“⁹². Nun haben die Ziele der Unternehmungen nicht nur einen sehr abstrakten Charakter, wie etwa „Gewinnerzielung“, „Maximierung des sozialen Nutzens“ oder auch nur das „Überleben“ schlechthin⁹³, sie sind nach den Erkenntnissen der modernen Unternehmungstheorie auch ambivalent⁹⁴, so daß sich eine eindeutige Beziehung zwischen Ziel und Organisation in ihrer konkreten Erscheinungsform nicht mehr herstellen läßt⁹⁵. Die Ziele einer Unternehmung bedürfen vielmehr der Konkretisierung in der betrieblichen Leistungsaufgabe und ihren Elementen – Mayntz spricht von „Übersetzung“⁹⁶ –, bevor eine solche Beziehung erkennbar wird⁹⁷. Auch Zieländerungen sind deshalb organisatorisch nur indirekt und erst dann relevant, wenn sie Änderungen der Hauptaufgabe hervorrufen, denn erst die geänderte Hauptaufgabe kann ihrerseits organisatorische Anpassungsprozesse induzieren. Organisationsänderungen beruhen somit primär auf Aufgabenänderungen und müssen aus diesen verstanden werden.

⁸⁹ Vgl. Kosiol, E., Organisation der Unternehmung, a. a. O., S. 41; Mellerowicz, K., Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Bd. I, a. a. O., S. 48; nicht so allerdings Schnutenhaus, O. R., Allgemeine Organisationslehre, a. a. O., S. 51; Ulrich, H., Betriebswirtschaftliche Organisationslehre, a. a. O., S. 25.

⁹⁰ Vgl. Pankoke, H., Die Anpassung der Führungsorganisation an wachsende Betriebsaufgaben, a. a. O., S. 13 f.; auch Mayntz, R., Soziologie der Organisation, a. a. O., S. 77 ff.

⁹¹ Vgl. Davis, R. C., The Fundamentals of Top-Management, New York, 1951, S. 10; Heinen, E., Die Zielfunktion der Unternehmung, in: Zur Theorie der Unternehmung, Festschrift zum 65. Geburtstag von Erich Gutenberg, Wiesbaden, 1962, S. 1 ff.; Lloyd, L. E., Origins and Objectives of Organization, in: Haire, M., Organization Theory in Industrial Practice, a. a. O., S. 35; vgl. hierzu Mayntz, R., Soziologie der Organisation, a. a. O., S. 58 f.; Owens, R. N., Introduction to Business Policy, a. a. O., S. 32 ff.; Pigors/Myers, Personnel Administration. A Point of View and A Method, 3. Aufl., New York, 1956, S. 3; Powlison, K., Obstacles for Business Growth, in: HBR, Jg. 31, 1953, S. 48 ff.

⁹² Pankoke, H., Die Anpassung der Führungsorganisation an wachsende Betriebsaufgaben, a. a. O., S. 13.

⁹³ Mellerowicz, K., Unternehmenspolitik, Bd. I, a. a. O., S. 47 ff.; Lloyd definiert in Ansehung des Sozialnutzens einer Unternehmung deren „synergetischen Effect“, in: Lloyd, L. E., Origins and Objectives of Organization, a. a. O., S. 36, 47; Argyris, Ch., Executive Leadership, a. a. O., S. 131 f.; vgl. auch Drucker, P. F., Business Objectives and Survival Needs. Notes on a Discipline of Business Enterprise, in: Journal of the University of Chicago, Jg. 31, 1958, S. 81 ff.; Sandig, C., Die Führung des Betriebes. Betriebswirtschaftspolitik, Stuttgart, 1953, S. 20 f.; Weimer, A. M., Business Management. An Introductory Management Approach, 2. Aufl., Homewood, 1962, S. 178.

⁹⁴ Vgl. Bidlingmaier, J., Unternehmerziele und Unternehmerstrategien, Wiesbaden, 1963; vgl. Heinen, E., Die Zielfunktion der Unternehmung, a. a. O., S. 11; Koch, H., Betriebliche Planung, a. a. O., S. 15 f.

⁹⁵ Mayntz, R., Soziologie der Organisation, a. a. O., S. 43.

⁹⁶ Mayntz, R., Soziologie der Organisation, a. a. O., S. 77, 79.

⁹⁷ Vgl. jedoch die Gedankengänge der Entscheidungstheorie (s. Albach, H., Entscheidungsprozeß und Informationsfluß in der Unternehmensorganisation, a. a. O.).

2. a) Die Änderung einer Aufgabe stellt sich als komplexer Vorgang dar, da sich in analytischer Betrachtungsweise eine solche Änderung in jedem der genannten Aufgabenelemente

Zeit – Raum – Mittel – Verrichtung – Objekt

einzelnen oder in einer Kombination vollziehen kann. Man wird deswegen bei jeder Aufgabenänderung unterscheiden können

- eine Zeitänderung, sei es als
 Zeitverschiebung
 Zeitverkürzung,
 Zeitverlängerung,
 in Ansehung von
 Zeitpunkt,
 Zeitspanne,
 Zeitperiode,
 Zeitfolge;
- eine Raumänderung, sei es als
 Raumerweiterung,
 Raumverengung,
 Raumverlegung;
- eine Mitteländerung, sei es als
 Mitteleinschränkung,
 Mittelerweiterung,
 Mittelwechsel;
- eine Verrichtungsänderung, sei es als
 Tätigkeitsausweitung,
 Tätigkeitsschrumpfung,
 Tätigkeitswechsel, sowie schließlich
- eine Objektänderung, sei es als
 Artänderung,
 Produktänderung – Produktaufgabe
 Produktergänzung
 (Diversifikation)
 Mengenänderung – Produktionsausweitung
 Produktionsschrumpfung.

Aufgrund der integrativen Verflochtenheit der einzelnen Elemente wird sich nun die Änderung einer Aufgabe in aller Regel im Rahmen eines vielschichtigen Prozesses vollziehen, der nahezu alle Elemente erfaßt. Eine Produktionsausweitung kann so etwa mit einem Tätigkeitswechsel, einer Raumverlegung und einer Zeitveränderung verbunden sein.

Das ist deshalb beachtlich, weil wohl stets die Änderung der betrieblichen Leistungsaufgabe auf einen (autonomen) Entschluß der Unternehmensleitung zurückgeht. Dieser Entschluß aber wird sich regelmäßig nur auf eine oder wenige Komponenten beziehen, etwa nur auf eine Produktionsausweitung. Die anderen Komponenten bzw. deren Änderung müssen dann (in einer sekundären Phase) aus dem Aufgabenzusammenhang induziert werden, um die Gesamtänderung der Aufgabe zu erhalten; im Anschluß an die Entscheidung zur Produktionsausweitung muß so etwa darüber hinaus auch eine Raumänderung, eine Arbeitszeitänderung sowie die Einstellung von Arbeitskräften (Mittelerweiterung) vorgesehen werden. Erst das Gesamt der primär und autonom geänderten sowie der sekundär und induktiv geänderten Aufgabenelemente konstituiert die Gesamtänderung einer Aufgabe.

b) Bedeutsam im Hinblick auf organisatorische Anpassungsvorgänge ist aber auch die Veränderung der Aufgabe in der Zeit. Hier ist zu unterscheiden:

1. Die Aufgabenänderung ist zeitdominiert, d. h. die Aufgabe und damit die Organisation ändern sich primär nach zeitlichen Gesichtspunkten.
2. Die Aufgabenänderung ist nicht-zeitdominiert, d. h. die Aufgabe und damit auch die Organisation sind in ihrer Änderung nicht zeitorientiert.

Zu 1.: Der Fall zeitdominierter Aufgabenänderung liegt vor bei Organisationen, deren Entwicklung vordergründig zeitpunkt- oder zeitraumorientiert ist, etwa bei Firmen, die sich unabhängig von der jeweiligen Marktsituation im Aufbau befinden. Dieser Fall ist im Extrem von der Vorstellung einer weitgehenden Autonomie organisatorischer Gestaltung beherrscht, doch insofern unrealistisch, als die organisatorische Entwicklung ja nicht allein von der Zeit, sondern stets auch von anderen Größen abhängig ist. Unter ihnen kann allerdings die Zeit dominieren, weshalb von *zeitdominierter Aufgabenänderung* gesprochen wurde. Immerhin sind Fälle vorwiegend zeitdominierter Aufgabenänderung denkbar, neben Firmen im Aufbau insbesondere bei nicht-marktbestimmten Produktionen, etwa von Monopolisten oder Firmen in Käufermärkten.

Die stürmische Umsatzentwicklung auf dem Elektroniksektor führte bei einer Firma dieser Branche zu ständigen Verlängerungen der Lieferzeit. Um dieser Tendenz entgegenzuwirken, wurde eine Zweigproduktion geplant mit einer Endbelegschaft von 4000 Mitarbeitern, die in 4 Jahren zu erreichen war. Die Ausweitung und Einrichtung der Produktion erfolgte streng nach zeitlichen Erwägungen. Als obere, durch die Entwicklungsmöglichkeit der Organisation determinierte Grenze wurde eine jährliche Zuwachsrate von 1000 Stellen genannt. (Probleme der Personalbeschaffung bestanden nicht!)

Eine Großfirma des Konsumgütersektors hat mit den Gewerkschaften ein Abkommen zur jährlichen Vermehrung der Arbeitsplätze um 4 v. H. beschlossen.

Zu 2.: Der Fall nicht-zeitdominierter Aufgabenänderung ist der typischere von beiden. Er entspricht einer Konstellation von Faktoren, in der in erster Linie ein anderer Faktor als der Zeitablauf für die Änderung der Aufgabe maßgebend ist, etwa die Höhe des Umsatzes (dieser ist selbst zwar von der Zeit abhängig, für die Aufgabenänderung aber tritt die Zeit dann in den Hintergrund). Er gilt demnach für Organisationen, deren Entwicklung von den Gegebenheiten des Marktes abhängig ist, sei es des Beschaffungsmarktes, sei es des Absatzmarktes.

c) Jede Änderung einer Hauptaufgabe (etwa der Leistungsaufgabe des Betriebes, ob zeit- oder nicht zeitdominiert) führt, oft nur über die Änderung einzelner Elemente dieser Aufgabe (s. o.), zu einer Änderung auch der Teilaufgaben, sei es, daß bestimmte Teilaufgaben nur inhaltlich verändert werden (etwa der Wechsel von Werkzeugen), sei es aber auch, daß neue Teilaufgaben entstehen oder bestehende Aufgaben eliminiert werden.

Aus dynamischer Sicht ist nicht so sehr die qualitative als vielmehr die Möglichkeit einer quantitativen Anpassung der Teilaufgaben von Interesse, und zwar hinsichtlich des Zusammenhanges der neuen Aufgabe mit der bestehenden Organisation. Denn die Bildung neuer (bzw. Eliminierung bestehender) Aufgaben wird sich stets aus bestehenden Aufgaben ableiten, etwa durch Verdoppelung von Teilaufgaben oder direkt aus der (geänderten) Hauptaufgabe, so daß es im Hinblick auf die organisatorischen Wirkungen einer Aufgabenänderung dienlich scheint, die hierbei denkbaren Vorgänge begrifflich zu trennen.

Man wird in Anlehnung an die bestehende Terminologie⁹⁸ danach, wie die alten und neuen Aufgaben zusammenhängen, unterscheiden können:

1. Die multiple Aufgabenänderung;
2. a) die separative Aufgabenänderung mit dem Sonderfall
b) der kombinativen Aufgabenänderung;
3. die mutative Aufgabenänderung;

oder im einzelnen:

- Zu 1.: Die quantitative Trennung einer bestehenden Aufgabe, die reine Vermehrung, z.B. Verdoppelung nur des Aufgabenvolumens und Bildung einer neuen Aufgabe identischen Inhalts.
- Zu 2. a): Die auch qualitative Trennung einer bestehenden Aufgabe, z. B. der Kalkulation in Vor- und Nachkalkulation, somit die Bildung einer neuen Aufgabe ähnlichen Inhalts.
- Zu 2. b): Als Sonderfall der separativen Aufgabenänderung die qualitative Trennung mehrerer (bestehender) Aufgaben und die Zusammenfassung der abgetrennten Inhalte zu einer neuen Aufgabe.
- Zu 3.: Die Bildung einer neuen, ihrem wesentlichen Inhalt nach noch nicht bestehenden Aufgabe, etwa aufgrund einer Erweiterung oder Änderung der Hauptaufgabe.

Diese Zusammenhänge, die analog auch für den insgesamt selteneren Fall der Schrumpfung gelten, werden bei der Stellenbildung deshalb beachtlich, weil sie auf die organisatorischen Beziehungselemente verweisen, die sich bei diesem Vorgang ergeben.

222 Die Anpassung der Organisation

Betrachtet man nun den Einfluß von Aufgabenänderungen auf die Organisation, so stellt man fest, daß die Anpassung der Organisation an solche Änderungen primär in einer Änderung des organisatorischen Beziehungssystems besteht. Meist – wenn auch nicht zwingend – nehmen dabei dann auch die organisatorischen Stellen zu oder ab, und zwar so, daß das neue Ziel optimal erfüllt wird⁹⁹. Diese Veränderung des organisatorischen Beziehungs- und Stellensystems soll jetzt untersucht werden.

Die Verbindung zwischen Aufgabe und Organisation ergibt sich in der Funktion, die hier kurz als Aufgabe mit Beziehungscharakter definiert werden kann. Diese Beziehungen verbinden die einzelnen Aufgaben mit anderen Teilaufgaben und den Aufgabenträgern im Hinblick auf die Gesamtaufgabe. Wird unter Stelle der einem Aufgabenträger zugeteilte Aufgabenkomplex, ein Funktionskomplex also verstanden, so ergibt sich über die Funktion eine direkte Verbindung zwischen Aufgabe und Stelle, damit aber auch zwischen Aufgabenänderung und Stellenänderung als dem grundlegenden Merkmal der organisatorischen Anpassung.

Aus dem Charakter der Funktion leitet sich nun ohne weiteres ab, daß eine Teilaufgabe organisatorisch erst relevant wird durch das Beziehungsfeld,

⁹⁸ Vgl. Pankoke, H., Die Anpassung der Führungsorganisation an wachsende Betriebsaufgaben, a. a. O., S. 29 ff.

⁹⁹ Die Definition von Anpassung als „Umstellung eines Seienden, (die) durch den Einfluß der Umgebung hervorgerufen wird und in der Richtung bestimmt wird“ (Pankoke, H., Die Anpassung der Führungsorganisation an wachsende Betriebsaufgaben, a. a. O., S. 28), im Sinne also der Bewegung des offenen Systems ist damit offenbar zu eng.

das aus ihrem Inhalt resultiert, wie gezeigt wurde. Auch Aufgabenänderungen – und das betrifft schon Teilinhalte einer Aufgabe – wirken sich deshalb organisatorisch primär in einer Änderung der stellenindividuellen Beziehungsfelder aus.

Für die Gesamtorganisation folgt daraus, daß im Gefolge einer Aufgabenänderung die Summe der Beziehungen entweder

1. konstant bleibt,
2. zunimmt oder
3. abnimmt.

Im einzelnen kann das bedeuten:

- Zu 1.:** Die Zahl der Beziehungen bleibt konstant, und die Beziehungen erhalten nur
- eine neue Richtung,
 - einen neuen Inhalt,
 - eine neue Richtung und einen neuen Inhalt.
- Zu 2.:** Die Zahl der Beziehungen nimmt zu, die Intensität der Beziehungen nimmt zu (Zahl der Signale nimmt zu), der Inhalt der Beziehungen wird inhomogener¹⁰⁰ (die Identität der Signale nimmt ab).
- Zu 3.:** Die Zahl der Beziehungen nimmt ab, die Intensität der Beziehungen nimmt ab (Zahl der Signale nimmt ab), der Inhalt der Beziehungen wird homogener (die Identität der Signale wird größer).

Auf das Gesamtsystem bezogen soll die Zunahme der Beziehungen (Fall 2) als Wachstum bezeichnet werden und ihre Abnahme (Fall 3) als Schrumpfung. Fall 1 kennzeichnet dann die Möglichkeit reiner Formänderung organisatorischer Beziehungen.

Dieser Wachstumsbegriff ist eine absolute, auf die einzelne Organisation bezogene Größe. Sie kennzeichnet das reine Größerwerden und unterscheidet sich dadurch von den relativen Wachstumsbegriffen, die „Wachstum“ nur im Verhältnis zu anderen Größen, etwa zur Größenveränderung anderer Betriebe oder zum durchschnittlichen Wachstum anderer Branchen, akzeptieren und dann etwa von „Wachstumsbetrieben oder Wachstumsindustrien“ sprechen¹⁰¹.

Allerdings ist es schwierig, die Zunahme bzw. auch Abnahme des Beziehungsumfanges und damit diese Art von Wachstum – zumindest direkt – zu messen. Da sich nämlich zunehmende Kommunikationen im Rahmen organi-

¹⁰⁰ i. S. eines qualitativen Wachstums; vgl. Acker, H. B., Planung der Organisation, a. a. O., S. 453 ff.

¹⁰¹ Zum Wachstumsbegriff vgl. Acker, H. B., Planung der Organisation, a. a. O., S. 449; Agthe, K., Unternehmenswachstum und Unternehmensorganisation, in: Schnauffer/Agthe, Organisation, a. a. O., S. 465 f.; Beste, Th., Die optimale Betriebsgröße als betriebswirtschaftliches Problem, Leipzig, 1933, S. 39 f.; Fettel, J., Die Betriebsgröße, in: Betriebsgröße und Unternehmungskonzentration, Bericht der Nürnberger Hochschulwoche 1959, Berlin, 1959, S. 61 ff.; Gutenberg, E., Zur Frage des Wachstums und der Entwicklung in Unternehmungen, in: Festschrift für Fritz Schmidt, Berlin/Wien, 1942, S. 148 ff.; lt. Dale (Dale, E., The Great Organizers, a. a. O., S. 17 f.) geht die erste Wachstumsuntersuchung auf den Araber Ibn Khaldun im 14. Jh. zurück; Hax, K., Unternehmungswachstum und Unternehmungskonzentration in der Industrie, in: ZfhF, Jg. 13, 1961, S. 2; derselbe, Industrielle Entwicklung, gesamtwirtschaftliches Wachstum und Unternehmenswachstum, in: ZfbF, Jg. 16, 1964, S. 202 ff.; Pankoke, H., Die Anpassung der Führungsorganisation an wachsende Betriebsaufgaben, a. a. O., S. 19 ff.; Powlison, K., Obstacles for Business Growth, a. a. O., S. 408; Wittmann, W., Überlegungen zu einer Theorie des Unternehmungswachstums, in: ZfhF, Jg. 13, 1961, S. 285 ff.

satorischer Normen als Arbeit oder Beschäftigung niederschlagen, würde sich in erster Linie der Beschäftigungsumfang einzelner Stellen bzw. der Gesamtorganisation als Maßgröße anbieten¹⁰². Doch sind dann zwei Voraussetzungen zu bedenken.

Einmal würde derjenige Teil der Stellenbeschäftigung konstant bleiben müssen, der sich auf nicht-kommunikative Tätigkeiten bezieht¹⁰³, da ein Ersatz nicht-kommunikativer durch kommunikative Tätigkeit zu einer Beziehungszunahme bei gleichbleibender Beschäftigung führen würde. Das gilt auch aus gesamtorganisatorischer Sicht. Zum anderen würde von der Effizienz des jeweiligen Beziehungssystems¹⁰⁴ zu abstrahieren, demnach voraussetzen sein, daß sich seine Wirksamkeit im betrachteten Wachstumsabschnitt nicht verändert. Eine zunehmende Effizienz des Beziehungssystems nämlich wäre mit einer Abnahme und eine abnehmende Effizienz mit einer Zunahme des Beziehungsumfanges zu identifizieren, ohne daß dies mit einer Aufgabenänderung in ursächlichem Zusammenhang stehen müßte.

Es handelt sich hier also um Nebenbedingungen, deren Bedeutung in einem späteren Stadium der Untersuchung weiter hervortritt¹⁰⁵. Hier – d. h. im Rahmen des rationalen Modells – kann zunächst ein konstanter Anteil nicht-kommunikativer Tätigkeit im Rahmen der Gesamtorganisation sowie eine konstante Wirksamkeit des Beziehungssystems vorausgesetzt werden. Dann kann auch die Variation der Beschäftigung als Maß für die Variation des Beziehungsumfanges innerhalb der Organisation zugrunde gelegt werden, allerdings nur, solange diese Voraussetzungen gültig sind.

Nun wird in der Literatur allerdings häufig auch die Zahl der Stellen bzw. Aufgabenträger als Maß für die Expansion einer Organisation herangezogen¹⁰⁶. Wie noch zu zeigen sein wird, sind jedoch Beziehungsvariation und Stellenvariation nur indirekt, nämlich über die Stellenbeschäftigung, miteinander verbunden, so daß sich dieses Maß immer nur in erster Näherung zur Charakterisierung des organisatorischen Wachstums so, wie hier definiert, verwenden läßt¹⁰⁷.

Aufgabenänderungen können also – so ist bisher erkennbar – einmal zu rein qualitativen Änderungen des Beziehungssystems führen (oben Fall 1). Diese Möglichkeit ist im Rahmen der organisatorischen Anpassung zwar beachtlich, sie führt unter dem dynamischen Aspekt jedoch zu keiner besonderen Problematik. Zum anderen können Aufgabenänderungen quantitative Anpassungserscheinungen der Stellen sowie ihrer Beziehungsfelder zeitigen (oben

¹⁰² Vgl. hierzu Pankoke, H., Die Anpassung der Führungsorganisation an wachsende Betriebsaufgaben, a. a. O., S. 21 f.; auch: Kern, W., Die Messung industrieller Fertigungskapazitäten, Köln/Opladen, 1962.

¹⁰³ Dieser Anteil wurde von Sune Carlson für das Führungspersonal mit 15% bestimmt, in: Carlson, S., Executive Behaviour, A Study of the Work Load and the Working Methods of Managing Directors, Stockholm, 1951.

¹⁰⁴ Vgl. Albach, H., Zur Theorie der Unternehmensorganisation, a. a. O., S. 249; Guetzkow/Simon, The Impact of Certain Communication Nets upon Organization and Performance in Task-Oriented Groups, in: MS, Jg. 1, 1955, S. 237.

¹⁰⁵ Vgl. S. 70 ff.

¹⁰⁶ U. a. Agthe, K., Unternehmenswachstum und Unternehmensorganisation, a. a. O., S. 466; Baumberger, H. U., Die Entwicklung der Organisationsstruktur in wachsenden Unternehmungen, a. a. O., S. 11 f.

¹⁰⁷ Das scheint Goossens veranlaßt zu haben, die Zahl der Rangstufen als Maß heranzuziehen, was allerdings nicht haltbar scheint (Goossens, F., Moderne Unternehmensleitung, a. a. O., S. 142 ff., 194 ff.).

Fall 2 bzw. 3). Diese Möglichkeit ist hier von besonderer Bedeutung, denn sie ist das Kennzeichen von Wachstums- bzw. Schrumpfungsvorgängen. Schrumpfungsvorgänge sind hier deshalb ebenso beachtlich wie Wachstumsabläufe, weil selbst Abläufe, die im Ergebnis zu einer Weitung des Systems führen, in einzelnen Bereichen von Schrumpfungsprozessen begleitet sein können. Das wird bei der Betrachtung von Wachstumsprozessen leicht übersehen. Es müssen deshalb stets beide Möglichkeiten (Wachstum und Schrumpfung) untersucht werden. Allerdings treten Schrumpfungserscheinungen häufig als reine Umkehrungen von Wachstumsvorgängen in Erscheinung, so daß sie hier nur so weit getrennt behandelt werden sollen, als aus dieser Umkehrung eigene Fragestellungen erwachsen, wie etwa im Hinblick auf Remanenzerscheinungen.

Um diese Zusammenhänge im einzelnen zu verfolgen, scheint es ratsam, die komplexen organisatorischen Wachstumserscheinungen durch eine weiter differenzierte Modellbetrachtung zu analysieren, und zwar durch die schrittweise Auflösung der folgenden Modellsituation:

1. Die Organisation sei zunächst als reines Beziehungssystem auf der Grundlage von Aktivitäten gedacht; es bestehe demnach keine Begrenzung dieses Systems durch Stellen und ihre Kapazitäten. Man kann auch sagen: Die Stellenkapazität sei unendlich klein (punktförmig).
2. Die Anpassung des Systems (zunächst der Beziehungen, dann aber auch der Stellen) erfolge zeitlos, spontan.
3. Die Aufgabenvariation wirke stetig und zeitproportional in Richtung auf eine Weitung (bzw. Schrumpfung) des Gesamtsystems.

222.1 Die Anpassung des Beziehungssystems

Unter den strengen Voraussetzungen dieses Modells muß – das ist einfach einzusehen – jede Aufgabenweiterung zu einer Beziehungszunahme des Gesamtsystems, eine Aufgabenschrumpfung zu einer Beziehungsabnahme führen. Da das System völlig rational ist, verliert die Organisation bei diesem Vorgang nicht ihren (idealen) Gleichgewichtszustand; jeder Anpassungsprozeß ist nichts anderes als der Übergang von einem Gleichgewichtszustand zum anderen; die Organisation, so sagt man, bewegt sich auf einem Gleichgewichtspfad (moving equilibrium) ¹⁰⁸, sie entwickelt sich „harmonisch“ ¹⁰⁹.

Auch dieser Vorgang läßt sich graphisch darstellen. Den Dimensionen Arbeitsteilung und Koordination in Abbildung 1 muß dann als dritte Dimension die Zeit zugefügt werden (Abb. 2a). G ist der Gleichgewichtspfad, auf dem sich die Organisation vom Zustand 1 zum Zustand 2 und von dort weiter zum Zustand 3 (Stadien 1', 2' und 3' auf der Gleichgewichtslinie GG) bewegt.

Daß dieser Pfad eine Gerade ist, entspricht der Voraussetzung zeitproportionalen Aufgabenwachstums. Es handelt sich dabei um eine besondere Bedingung des rationalen Modells. Diesem Modell entsprechend müssen im übrigen die Stadien 1, 2 und 3 stets auf der Gleichgewichtsebene (GG-t) liegen.

Folglich kann, solange diese Grundvoraussetzung gilt, auf die komplizierte dreidimensionale Darstellung verzichtet und die organisatorische Entwick-

¹⁰⁸ Vgl. HdSW, Stichwort „Statik – Dynamik“, a. a. O.

¹⁰⁹ Nordsieck, F., Rationalisierung der Betriebsorganisation, a. a. O., S. 55.

lung in der Gleichgewichtsebene verfolgt werden (vgl. Abb. 2b). Man muß sich dann allerdings stets erinnern, daß die Ordinaten Gleichgewichtslagen g verschiedener Organisationsgrößen charakterisieren, und daß sich g seinerseits in die Komponenten Arbeitsteilung a und Koordination k gliedert. Die Größe einer Organisation kann deshalb zwar durch g angegeben werden, doch nur indirekt, solange die Arbeitsteilung a als direktes Größenmaß beibehalten wird.

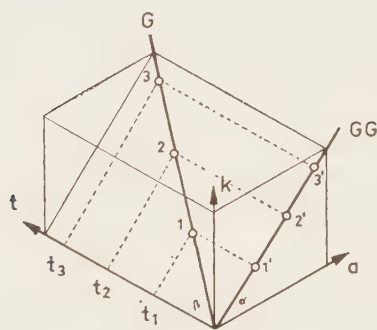


Abb. 2 a

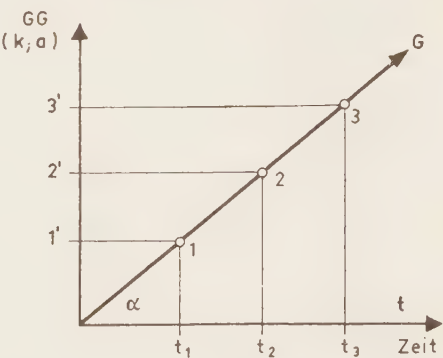


Abb. 2 b

Die Bewegung der Organisation auf dem Gleichgewichtspfad G ist somit eine Funktion der Zeit, der Gleichgewichtspfad selbst eine Funktion der Arbeitsteilung oder in mathematischer Ausdrucksweise

$$GG = g(t),$$

wobei für GG gilt:

$$k = f(a).$$

Abbildung 2 b zeigt den Pfad einer sich in Pfeilrichtung dehrenden Organisation.

Eine Aufgabenkontraktion würde nun zu einer Schrumpfung des Beziehungssystems führen, und zwar – stets unter den Voraussetzungen des Modells – zu einer Anpassung von Zustand $3'$ (in Abb. 1) auf Zustand $2'$ und schließlich Zustand $1'$.

Aber auch jeder dieser Anpassungsprozesse verläuft in der Zeit, so daß sich in „dynamischer“ Darstellung (in der Gleichgewichtsebene) ein Anpassungsverlauf ergibt, wie ihn Abb. 3 zeigt.

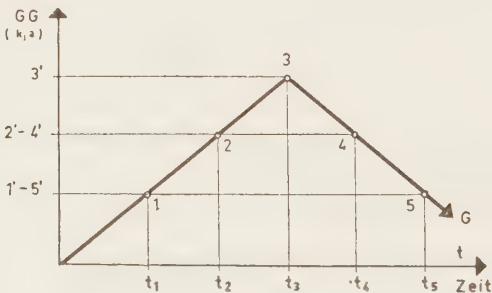


Abb. 3

Von Stadium 3 kontrahiert die Organisation in die Stadien 4 und 5, die zwar quantitativ, nicht aber in ihrer Zeitkomponente mit den Stadien 1 und 2

identisch sind. Anpassungsprozesse sind also nicht reversibel. Sie weisen vielmehr Vektorcharakter auf bzw. erfolgen transitorisch, unsymmetrisch. Diese Vorstellung entspricht übrigens dem objektiven Charakter der Zeit, dem Begriff der objektiven Zeit. Sie schließt nicht aus, daß zwei organisatorische Zustände (hier etwa Stadien 1 und 5) identisch sind, sie besagt nur, daß diese Zustände systeminhärent zeitlich (historisch) voneinander getrennt sind. Nur wenn man die Zeit ausschließt, läßt sich eine Anpassung „rückgängig“ machen bzw. vermag eine Anpassung „kurzfristig“ oder „befristet“ im Sinne von „vorübergehend“ zu erfolgen ¹¹⁰.

222.2 Die Anpassung des Stellensystems

1. Nur, wenn man von einer punktförmigen (unendlich kleinen) Beziehungskapazität der Stellen ausgeht (oben Voraussetzung 1), geben die Abbildungen 2 und 3 auch die Stellenveränderung wieder. Die Einführung einer endlichen Stellenkapazität und dann auch einer variablen Stellenbeschäftigung muß jedoch zu einer abweichenden Darstellung führen. Zunächst ergibt sich dadurch der Begriff des Stellenwachstums als dritte Größe neben der Aufgaben- und Beziehungsexpansion: Er soll die Zunahme der Stellenzahl bezeichnen.

Führt man also die Bedingung ein, daß die einzelnen Stellen über eine endliche Kapazität verfügen, so wird eine (quantitative) Aufgabenänderung zunächst zu einer Veränderung der Stellenbeschäftigung führen, denn der Stelleninhaber wird der Aufgabenänderung durch Mehrarbeit zu begegnen trachten, solange, bis die Beschäftigungsgrenze erreicht ist. Erst dann wird sich weiteres Aufgabenwachstum in der Bildung einer neuen Stelle auswirken; mit anderen Worten: Stetiges Aufgabenwachstum führt in periodischem Abstand zu einer Neubildung von Stellen, d. h. zu unstetigem, „treppenförmigem“ Stellenwachstum. Das sei anhand Abbildung 4a verfolgt.

Die Linie des gleichgewichtigen Aufgaben- und zugleich auch des Beziehungswachstums G und die Wachstumslinie der Stellen b sind jetzt von-

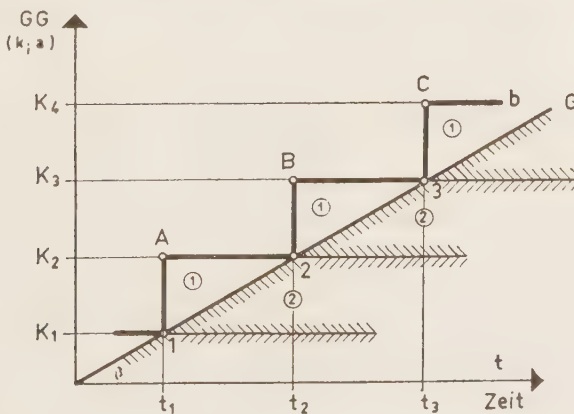


Abb. 4 a

¹¹⁰ Vgl. in diesem Sinne Gutenberg, E., Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Bd. I, a. a. O., S. 409f., und Pankoke, H., Die Anpassung der Führungsorganisation an wachsende Betriebsaufgaben, a. a. O., S. 28f., bes. S. 35.

einander getrennt. Die Stellenbildung erfolgt in regelmäßigen Sprüngen. Da die Stelle, seltener auch eine Mehrzahl von Stellen, die kleinste teilbare Einheit der Organisation darstellt ¹¹¹, umfassen die Sprünge entsprechend einzelne Stellen bzw. eine Mehrzahl von Stellen. Der Zuwachs um eine Stelle führt sprunghaft zu einer entsprechenden Vergrößerung der Beziehungskapazität, die dann mit dem Wachstum der Organisation stetig steigend ausgenutzt wird: Zur Zeit t_1 wird die Kapazität K_1 um eine Einheit (= Stelle, Stellenmehrheit) von 1 auf A, d. h. auf die Kapazität K_2 erweitert. Die Beschäftigung dieser Einheit (Feld 2) ist zunächst (Zeitpunkt t_1 ; Punkt 1) gleich Null, wächst dann aber stetig bis zur Normalleistung, die sie im Zeitpunkt t_2 in Punkt 2 erreicht. Zugleich nimmt die freie Kapazität (Feld 1) ebenso stetig ab. In Punkt 2 ist die Kapazitätsgrenze erreicht. Weiteres Aufgabenwachstum macht die Wiederholung des Vorganges von 2 auf B, dann weiter auf C usw. erforderlich.

2. a) Die Größe der Felder freier Kapazität (1) ist abhängig von der Größe der kleinsten teilbaren Einheit (Stelle). Je kleiner diese Einheit, um so näher und elastischer vermag das Stellenwachstum dem Aufgabenwachstum zu folgen, um so geringer auch die Bereiche freier Kapazitäten ¹¹². Da zudem freie Kapazität zugleich eine Gefährdung des organisatorischen Gleichgewichts darstellt, läßt sich die Überlegung noch fortführen: Je kleiner die teilbare Einheit, desto stabiler und – besonders in Ansehung der leitenden Stellen ¹¹³ – weniger wachstumsintensiv die Organisation. Daß dabei die Größe einer Stelle auch relativ, d. h. im Verhältnis zu anderen Stellen zu beurteilen ist, wird unten bei einer Differenzierung nach ausführenden und koordinierenden Stellen deutlich ¹¹⁴.

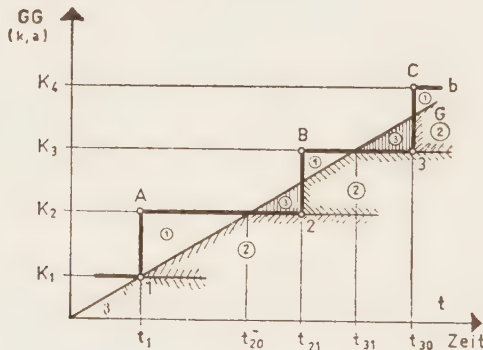


Abb. 4 b

¹¹¹ Vgl. Baumberger, H. U., Die Entwicklung der Organisationsstruktur in wachsenden Unternehmungen, a. a. O., S. 40; unter dem soziologischen Aspekt indessen scheint eher eine Stellenmehrheit als kleinste Einheit gelten zu müssen (vgl. Barnard, Ch. J., The Functions of the Executive, a. a. O., S. 104 ff., 110).

¹¹² Mit „flexibel“ soll die Eigenschaft einer Organisation bezeichnet werden, welche sich ohne „Reibungsverluste“ bei gleicher Größe (= Stellenzahl) an veränderte Umweltbedingungen anpaßt, mit „elastisch“ darüber hinaus eine Organisation, welche sich ohne solche „Reibungsverluste“ auch in ihrer Größe (= Stellenzahl) anzupassen vermag.

¹¹³ Erinntet sei dabei an den wohl von Penrose (in: Penrose, E. T., The Theory of the Growth of the Firm, Oxford, 1959, S. 532) zuerst analysierten „Kapazitätseffekt“ unterbeschäftigter Leitungsorgane im Hinblick auf die Stimulierung wirtschaftlichen Wachstums.

¹¹⁴ Vgl. S. 55 f.

b) Damit aber erscheint die Verkleinerung der Felder freier Kapazität durch zeitweilige Überbeschäftigung ¹¹⁵ wünschenswert und möglich, wie Abb. 4 b zeigt.

Die Felder (3) sind die Bereiche der Überbeschäftigung: Das Aufgabenvolumen (Linie G) ist größer als die Kapazität (Linienzug b). Gegenüber dem Zustand permanenter Unterbeschäftigung in den zusätzlichen Stellen (vgl. Abb. 4 a) sind jetzt Teilbereiche dieser Unterbeschäftigung durch gleich große Bereiche der Überbeschäftigung in bestehenden Stellen (nicht unbedingt der zuletzt gebildeten!) ersetzt. Der Anpassungsprozeß (Linienzug b) bleibt hinter dem Aufgabenwachstum (Linie G) um die Zeit t_{20} t_{21} zurück.

Das Verhältnis von Unter- und Überbeschäftigung in den Stellen mit den Extremen reiner Unterbeschäftigung bzw. permanenter Überbeschäftigung ist offenbar ein Optimierungsproblem, dessen Lösung von den Verhältnissen der jeweiligen Organisation, aber auch von der hierarchischen Ebene abhängig ist, in der sich der Anpassungsprozeß vollzieht. Das zeigt eine Analyse der Anpassung in den verschiedenen hierarchischen Ebenen.

3. Ein Organisationswachstum lediglich in Form einer regelmäßigen Zunahme der Stellenzahl um jeweils die kleinste Einheit während einer längeren Periode ist bei sonst gleichbleibender Struktur – dies scheint die bisherige Mikroanalyse zu ergeben – aber praktisch kaum vorstellbar, nicht einmal bei „linearem“, d. h. zeitproportionalem Aufgabenwachstum. Die Leitungskapazität nämlich, die ja stets mehrere Stellen koordiniert („Kontrollspanne“), ist begrenzt, so daß in bestimmten Zeitabständen (nach einem gewissen Zuwachs an neuen Stellen) auch neue Leitungs- und Verwaltungsteilen eingerichtet und Stellen zu neuen selbständigen Einheiten (Abteilungen) zusammengefaßt werden müssen. Es ergeben sich dadurch periodisch bestimmte Wachstums- und Umgruppierungserscheinungen, auf die später noch einzugehen ist ¹¹⁶.

Hier ist zunächst nur wesentlich, daß sich die Bildung solcher Leitungsstellen offenbar von „unten“ nach „oben“ fortsetzt. Am Anfang der Stellenneubildung steht meist eine Arbeitsteilung auf der „untersten“ Ebene, die zu einem zusätzlichen Koordinationsbedürfnis unmittelbar nur in der „nächsthöheren“ Ebene führt. So wird die Zunahme von direkt produktiven Stellen etwa zur Einrichtung einer neuen Meisterstelle, selten jedoch auch zur Einrichtung einer neuen Betriebsleiterstelle führen, und zwar deshalb, weil die Koordinationskapazität mit der Führungsebene zunimmt und dementsprechend auch die kleinste teilbare Organisationseinheit ¹¹⁷.

Das aber muß zu Über- bzw. Unterbeschäftigungserscheinungen und -problemen unterschiedlichen Maßes in den einzelnen hierarchischen Ebenen füh-

¹¹⁵ Dabei ist unter Mehrbeschäftigung sowohl eine Verlängerung der Zeit bei gleicher Leistung als auch eine Steigerung der Leistung bei gleicher Zeit zu verstehen.

¹¹⁶ Vgl. S. 62 f.

¹¹⁷ Auf die mangelnde Teilbarkeit menschlicher Arbeit und besonders des menschlichen Wissens verweisen Edwards/Townsend (in: Edwards/Townsend, *Business Enterprise. Its Growth and Organization*, 3. Aufl., London, 1961, S. 169 ff.). Koontz/O'Donnell (in: Koontz/O'Donnell, *Principles of Management*, a. a. O., S. 96 f.) sprechen in Ansehung des Management von der „Span of Personality“ oder der „Span of Energy“, auch der „Span of Knowledge“. Beachtlich ist dabei jedoch die Verschiebung der Koordinationskapazität durch außerbetriebliche Aufgaben (Repräsentation), wobei allerdings eine teilweise Kompensation durch einen Assistenten erfolgen kann.

ren. Betrachtet man z. B. die unterschiedliche Expansion nur der vier hierarchischen Stufen

Arbeiter – Vorarbeiter – Meister – Obermeister

etwa der in Abbildung 5 wiedergegebenen Zuordnung, ausgezeichnet durch eine Kontroll- bzw. Aufsichtsspanne (Subordinationsquote) von jeweils 3, so wird man sich den mit zunehmender Führungsstufe steigenden Kapazitätsüberhang etwa entsprechend Abbildung 6 vorstellen dürfen. Dieser Kapazitätsüberhang kann durch zeitweilige Überbeschäftigung (etwa während der Zeit t_1 t_2 ; Feld 1) des Meisterbereiches M_3 sowie auch der Obermeisterei O_1 kompensiert werden. Die Bildung der neuen Obermeisterei O_2 kann so um die Zeit T_0 von t_1 auf t_2 verschoben werden. Der neue Obermeister O_2 beginnt dann sofort mit der Beschäftigung K. Für $K_0 K_1 = K_1 K$ wäre der neue Meisterbereich sofort voll beschäftigt.

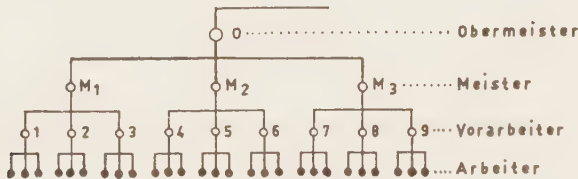


Abb. 5

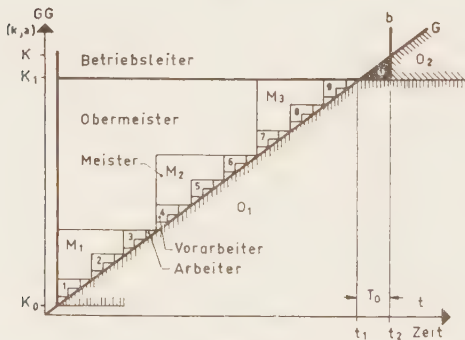


Abb. 6

Ein ähnliches Bild ergäbe sich für die Expansionsunterschiede zwischen nur ausführender und Verwaltungstätigkeit besonders in dezentralisierten Unternehmungen. Auch hier führt kontinuierliches Wachstum des Fertigungsbereiches zu periodischen Aus- und Umgliederungserscheinungen im Verwaltungsbereich, jedoch in wesentlich geringerer Frequenz.

4. Die Stellenbildung im Gefolge eines Aufgabenwachstums muß aber auch aus qualitativer Sicht beurteilt werden. Neue und alte Stellen stehen inhaltlich in engem Zusammenhang; das ergibt sich aus dem Beziehungscharakter der in der Stelle zusammengefaßten Funktionen, wie oben ¹¹⁸ ausführlich beschrieben.

Neue Stellen beruhen stets auf einem Aufgabenwachstum, sei es eine Aufgabentrennung, sei es eine Aufgabenneubildung. Der inhaltliche Zusammen-

¹¹⁸ Vgl. S. 30 ff.

hang der Stellen muß deshalb mit dem Zusammenhang zwischen neuer und alter Aufgabe identisch sein. Man kann folglich im Hinblick auf den Inhalt der neuen Stelle der Aufgabenbildung entsprechend unterscheiden zwischen

1. multipler Stellenänderung,
2. a) separativer Stellenänderung mit dem Sonderfall
b) kombinativer Stellenänderung,
3. mutativer Stellenänderung.

Diese Terminologie (das gilt auch schon für die Aufgabenänderung!) ist offenbar auf den Wachstumsprozeß bezogen. Bei der Betrachtung entgegengesetzter Abläufe kann das leicht mißverständlich wirken. Dennoch sollen die Benennungen hier beibehalten werden; denn einmal scheinen sie sich im Zusammenhang mit Anpassungsprozessen durchgesetzt zu haben, und zum anderen bilden in praxi Wachstumsprozesse als Zeichen gesunder Betriebe ¹¹⁹ die Regel.

222.3 Der Einfluß verzögerter Stellenanpassung

1. Die Bedingung verzögerter Anpassung (Abb.7) berücksichtigt, daß der Stellenaufbau Zeit erfordert. Soll dann Überbeschäftigung vermieden werden, so muß offenbar der Aufbau der neuen Stelle um die Zeit T von 1 auf 1_1 (bzw. 2 auf 2_1 ; 3 auf 3_1 usw.) vorverlegt werden, damit im Zeitpunkt t_1 die zusätzliche Einheit K_2 rechtzeitig zur Verfügung steht (Punkt 2_2).

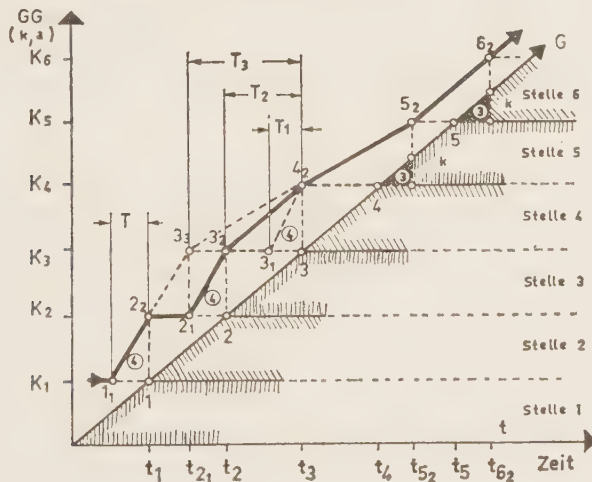


Abb. 7

T soll als Zeitkonstante bezeichnet werden und charakterisiert dann die Zeit, die die Organisation zur Anpassung an das Aufgabenwachstum, d.h. zum Aufbau der zusätzlichen Einheit benötigt. Die Felder (4) kennzeichnen den hierfür erforderlichen Aufwand.

Der Stellenaufbau kann sich natürlich verzögern. Denkt man sich – weiterhin in Abbildung 7 – T vom Wert $T = 0$ (spontane Anpassung) ausgehend ver-

¹¹⁹ Vgl. Beck, M., Der Organismus Betrieb, in: ZfB, Jg. 32, 1962, S. 381 ff.

längert entsprechend $T = T_1$, dann $T = T_2$ und $T = T_3$, so ergibt sich für den Wert $T = T_2 = t_1 t_2$ der Fall, daß die Zeit, die eine zusätzliche Einheit benötigt, um die Beschäftigungsgrenze zu erreichen (Strecke $\overline{23}$), der Zeit entspricht, die zum Aufbau der nächsten, gleich großen Einheit (Strecke $\overline{3_2 4_2}$) notwendig ist. Dies ist der bedeutsame Fall kontinuierlichen, hier sogar zeitproportionalen Wachstums der Organisation (Linie $2_1-3_2-4_2-5_2$ usw.). Es verläuft zum Aufgabenwachstum (Linie G) parallel, eilt diesem jedoch um die Zeit $T = t_1 t_2 = t_2 t_3$ usw. voraus. Diese Erkenntnis ist – wie noch zu zeigen sein wird – für die theoretische Begründung der Organisationsplanung von wesentlicher Bedeutung.

Es ist nun zwar denkbar, daß T größer wird als $t_1 t_2$ und z. B. den Wert $T = T_3$ annimmt, daß das Aufgabenwachstum also größer ist als das mögliche Stellenwachstum. Wie Abbildung 7 zeigt, würde das jedoch den gleichzeitigen Aufbau (etwa zum Zeitpunkt t_{21}) von zwei oder sogar mehr zusätzlichen Einheiten, etwa der Kapazität K_3 und K_4 , erfordern. Da dieser Vorgang in der Praxis zu erheblichen Schwierigkeiten führen kann, dürfte in dem kontinuierlichen Stellenwachstum aus praktischen Erwägungen eine Grenze für das Aufgabenwachstum zu sehen sein ¹²⁰.

2. Die Antizipation der organisatorischen Anpassung gegenüber dem Aufgabenwachstum („Time lag“ $t_2 t_3$), wie sie bei verzögerter Stellenanpassung also notwendig wird, – und damit das Risiko solcher Maßnahmen – kann dadurch gemindert werden, daß eine zeitweilige (Zeit $t_4 t_{52}$) Überbeschäftigung der Stelle 5 (Feld 3) in Kauf genommen wird. Die Periode der Überbeschäftigung ($t_5 t_{62}$) reduziert dann entsprechend die Voreilung von $T = t_{52} t_{62}$ auf $T = t_{52} t_5$; die Überbeschäftigung der bestehenden Stellen löst sich so in die Teilbeschäftigung (k) der zusätzlichen Stelle (6) auf (Abb. 7). Im Extrem schließlich können Wachstumskurve und Aufgabenkurve zusammenfallen, kann, mit anderen Worten, das Stellenwachstum dem Aufgabenwachstum simultan folgen.

Offensichtlich ist diese Annäherung von Wachstum und Anpassung aber nur möglich, soweit durch eine Beschäftigungsvariation der bestehenden Stellen deren Überbeschäftigung insgesamt in Grenzen gehalten werden kann, d. h. die Verkürzung der Voreilung zwischen organisatorischer Anpassung und Aufgabenwachstum wird durch die zumutbare Beschäftigungsvariation der Organisation begrenzt. Allerdings ist dabei zu bedenken, daß eine solche Überbeschäftigung in der Regel nur periodisch erfolgt. Denn sobald der Aufbau der zusätzlichen Einheit abgeschlossen ist, löst sich ja diese Überbeschäftigung der bestehenden Stellen in die Teil- oder – im Extrem – sogar Vollbeschäftigung der zusätzlichen Stelle(n) auf. Da die Überbeschäftigung aber für begrenzte Zeiträume durchaus größeren Umfang annehmen kann, erscheint eine weitgehende Annäherung von Wachstum und Anpassung möglich. Nun kann auch dieser Vorgang noch weiter differenziert werden, etwa, indem die unterschiedlichen Wachstumsraten der verschiedenen hierarchischen Ebenen in Betracht gezogen werden. Es wird dann deutlich, daß die jeweils erforderliche Voreilung eine Funktion der hierarchischen Ebene ist. Das muß bei der Anpassungsplanung berücksichtigt werden.

¹²⁰ Es geht hier allgemein um den Aufbau einer zusätzlichen Einheit. Natürlich ist denkbar, daß in großen Organisationen ein Stellenaufbau gleichzeitig in verschiedenen Organisationsbereichen erfolgt.

3. Immerhin läßt die zeitliche Trennung von organisatorischer Anpassung und Aufgabenwachstum jetzt auch die in der Literatur gebräuchlichen Begriffe „antizipative“, „simultane“ und „nachfolgende“ Anpassung¹²¹ plastisch werden. Denn diese Differenzierung läßt sich jetzt durch die Variation der zeitlichen Lage der Zeitkonstanten erklären. Bei der antizipativen Anpassung ist der Aufbau der zusätzlichen Einheiten – etwa entlang $2_2\ 3_3$ – vor Erreichen der Beschäftigungsgrenze abgeschlossen ($t_{21} = t_{33}$ vor $t_2 = t_{32}$), bei der simultanen Anpassung – etwa entlang $2_1\ 3_2$ – fallen Beendigung des Aufbaus der zusätzlichen Stelle (Punkt 3_2) und Erreichen der Beschäftigungsgrenze der bestehenden Stelle(n) (Punkt 2) zeitlich zusammen (3_2 über 2), und bei der nachfolgenden Anpassung wird der Aufbau der zusätzlichen Einheit – etwa entlang $4_2\ 5_2$ – erst nach Erreichen der Beschäftigungsgrenze abgeschlossen (5_2 nach 4_1).

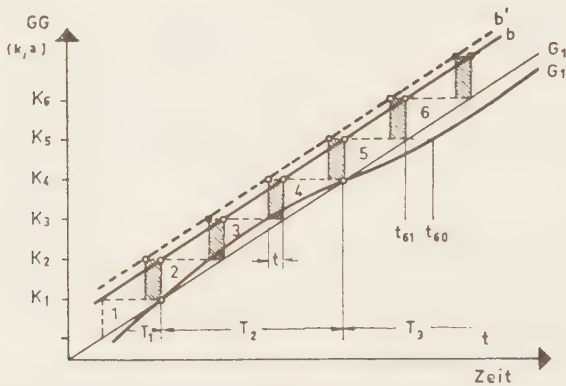
222.4 Der Einfluß veränderlichen Aufgabenwachstums

1. Der Ansatz nicht-zeitproportionalen, d. h. variablen Aufgabenwachstums in letzter Auflösung des hier adoptierten Modells führt schließlich zu dem Problem, daß Aufgabenwachstum und organisatorische Anpassung nicht mehr parallel laufen, sondern in Größe und Umfang voneinander abweichen, daß – mit anderen Worten – die Organisation im Rahmen einer eigenständigen Wachstumspolitik weitgehend unabhängig vom Aufgabenwachstum gestaltet werden kann. Denn es ist denkbar, daß im Extrem einmal kontinuierliches, zeitproportionales Stellenwachstum trotz variablen Aufgabenwachstums angestrebt wird (Ausgleichsprinzip). Es kann aber auch sein, daß ein dem Aufgabenwachstum und seiner Variation vollkommen entsprechendes (also: nicht-zeitdominiertes) Stellenwachstum erwünscht ist (Parallelprinzip). Zwischen diesen Extremen liegt die Vielfalt der praktisch möglichen Anpassungsverläufe¹²².

2. a) Das eine Extrem, die proportionale Anpassung der Organisation bei nicht-proportionaler Änderung des Aufgabenvolumens (völlige Emanzipation), ist nur möglich, wenn zugleich abwechselnd Perioden der Über- oder Unterbeschäftigung in Kauf genommen werden. Dies zeigt Abbildung 8. Die Linie wechselnden Aufgabenwachstums G_1 führt in der Periode T_2 bei zeitproportionaler Anpassung der Organisation etwa entlang b zur zeitweiligen Überbeschäftigung der Stellen 2 und 3 (nachfolgende Anpassung). In den Perioden T_1 und T_3 dagegen muß dann eine Unterbeschäftigung in Kauf genommen werden. Die Stelle 6 etwa, obwohl schon in t_{61} verfügbar, findet erst in t_{60} eine Beschäftigung (antizipative Anpassung). Es ist ersichtlich, daß die Kontinuität organisatorischer Anpassung in der kritischen Periode T_2 , aber auch in den Perioden T_1 und T_3 , nur gewahrt bleiben kann, solange die kritische Grenze der Überbeschäftigung bzw. Unterbeschäftigung innerhalb dieser Perioden nicht erreicht wird.

¹²¹ Vgl. Pankoke, H., Die Anpassung der Führungsorganisation an wachsende Betriebsaufgaben, a. a. O., S. 36 f.

¹²² Es ergibt sich hier eine Parallele zur Kopplung von Produktion und Absatz bei schwankenden Absatzverhältnissen unter Zwischenschaltung eines Fertiglagers. Die dort gebräuchliche Terminologie wurde hier übernommen (vgl. Lohmann, M., Der Wirtschaftsplan des Betriebes und der Unternehmung, Berlin/Leipzig/Wien, 1928, S. 97 ff.; Gutenberg, E., Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Bd. I, a. a. O., S. 199 ff.).



Das andere Extrem, völlige Kopplung von Aufgabenänderung und organi-

Die Expansionsrate einer Organisation sind aber Grenzen gesetzt: Nach

ch eine solche Dehnung ist indessen nicht beliebig durchführbar, mit an-

zusätzliche Aufgabenvolumen die Errichtung weiterer Einheiten erfordert (Periode T_2 in Abb. 9) (Typischer Fall von Kleinbetrieben ohne Organisationsabteilung).

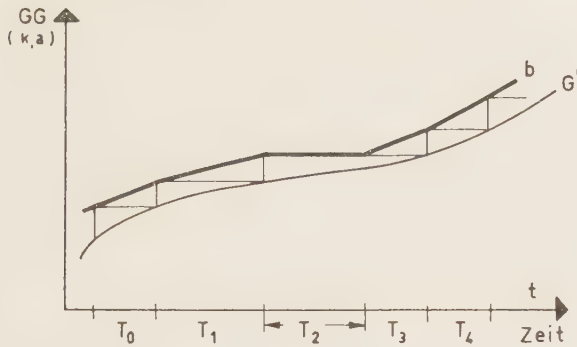


Abb. 9

3. War es schon schwierig, die Perioden der Über- und Unterbeschäftigung bei linearem Aufgabenwachstum, besonders in Ansehung der höheren Führungspositionen, zu vermeiden, so zeigt sich jetzt, daß dieses Problem bei variabler Aufgabenexpansion noch stärker hervortritt. Die Reduzierung von Beschäftigungsvariationen wird zu einem Optimierungsproblem, bei dem die Anpassungsarten der Organisation (periodisch/unperiodisch – gleiche/ungleiche Raten) der Aufgabenvariation in verschiedenen Kombinationen gegenüberstehen. Unter diesen ist die jeweils angemessene zu wählen. Praktisch sind so denkbar:

1. Periodische Anpassung in gleichen Raten.
2. Unperiodische Anpassung in gleichen Raten.
3. Periodische Anpassung in ungleichen Raten.
4. Unperiodische Anpassung in ungleichen Raten.

Diese Möglichkeiten zeigen die Abbildungen 10 a–d. (Man beachte die Lage des Kurvenzuges b im Vergleich zum Kurvenzug G' !)

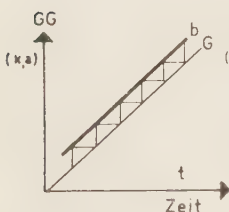


Abb. 10 a

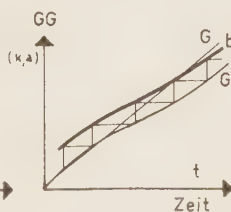


Abb. 10 b

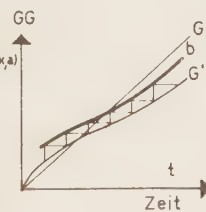


Abb. 10 c

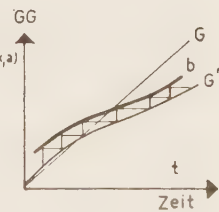


Abb. 10 d

Die Fälle 2, 3 und 4 stellen die sich bei vollständiger Kopplung von Aufgabenexpansion und Stellenanpassung ergebenden Möglichkeiten dar, Fall 1 würde der völligen Emanzipation entsprechen. Fall 4 ist, falls nicht als völlig unsystematische Anpassung, dann nur als Kombination von Fall 2 und Fall 3 vorstellbar; je nach den Umständen wird zeitweilig periodisch und zeitweilig nach gleichen Raten angepaßt, etwa wenn sich die Anpassung bei geringem Aufgabenwachstum an der kleinsten teilbaren Einheit ausrichtet und dann

gleiche Raten vorsieht, um bei zunehmender Aufgabenexpansion dann wieder zur periodischen Anpassung zurückzukehren. Bei entsprechender Gestaltung von Periode und Rate ergäbe sich im Grenzfall sogar die Möglichkeit, ein lineares Wachstum der Organisation zu realisieren.

222.5 „Sprunghafte“ Anpassung der Organisation

Dieser Abschnitt ist mit einer Betrachtung über Wachstumssprünge einer Organisation zu beschließen, die zuerst von Acker¹²³ hervorgehoben wurden und in der Praxis im Verlauf von Wachstumsprozessen immer wieder beobachtet werden können; es scheint, daß die Stellenzunahme auch immanenten Eigengesetzlichkeiten folgt, die periodisch zu „sprunghaftem“ Stellenwachstum selbst bei linearer Aufgabenexpansion führen können¹²⁴.

Diese Erscheinung wurde oben¹²⁵ zunächst nur gestreift und aus der unterschiedlichen Koordinationskapazität der Führungsstellen auf den verschiedenen Ebenen der Führungshierarchie erklärt: Die begrenzte Koordinationskapazität – so wurde vermutet – macht periodische Umgruppierungen innerhalb der Hierarchie erforderlich.

Eine Analyse wachsender Organisationen scheint diese Vermutung zu bestätigen. Anscheinend lassen sich Koordinationsaufgaben nur in gewissen Größenabschnitten – gemessen an der Stellenzahl – durch bestimmte Strukturen oder zumindest Strukturtypen optimal bewältigen und muß, wird die Grenze von einer Größenklasse zur anderen überschritten, der Übergang zu einem anderen Strukturtyp vollzogen werden.

Die sogenannte „funktionale“ Gliederung etwa scheint die erforderlichen Koordinationsaufgaben nur in Klein- und Mittelbetrieben bewältigen zu kön-

¹²³ Vgl. Acker, H. B., Planung der Organisation, a. a. O., S. 449 ff.

¹²⁴ Vgl. auch Agthe, K., Unternehmenswachstum und Unternehmensorganisation, a. a. O., S. 467; Basil, D. C., Organization and Control of the Smaller Enterprise, a. a. O., S. 9; Baumberger, H. U., Die Entwicklung der Organisationsstruktur in wachsenden Unternehmungen, a. a. O., S. 13 ff.; Dale, E., Planning and Developing the Company Organization Structure, a. a. O., S. 26 f.; Danert, G., Planung der optimalen Unternehmensorganisation, a. a. O., S. 489; Drucker, P. F., Praxis des Management, a. a. O., S. 281 ff., 299 ff.; Fischer, G., Probleme der Betriebsführung in verschiedenen Betriebsgrößen, insbesondere in Mittelbetrieben, in: MA, Jg. 10, 1958, S. 132 ff.; derselbe, Organisationsformen in der Betriebsführung in verschiedenen Betriebsgrößen, in: MA, Jg. 12, 1960, S. 111 ff.; Goossens, F., Probleme der Leitungsorganisation in wachsenden Unternehmungen, in: MA, Jg. 9, 1957, S. 10 ff.; Haire, M., Biological Models and Empirical Histories of Organizations, a. a. O.; derselbe, Size, Shape and Function in Industrial Organization, in: Human Organization, Jg. 14, 1959, S. 17 ff.; Potthoff, E., Die funktionelle Organisation im wachsenden Industriebetrieb, in: ZfbF, Jg. 16, 1964, S. 280 ff.; Riebel, P., Die Umgestaltung des Produktionsbereichs in wachsenden Industrieunternehmungen, in: ZfbF, Jg. 16, 1964, S. 210 ff.; Schnutenhaus, O. R., Organisation des Betriebes, a. a. O., Sp. 2162; Urwick, L. F., Problems of Growth in Industrial Undertakings, 2. Aufl., London, 1960.

Bei Dale wie bei Baumberger handelt es sich allerdings primär um eine Engpaßanalyse: Sie studieren typische Organisationsprobleme verschieden großer Unternehmungen, deren Aneinanderreihung dann aber nicht unbedingt zu den Wachstumsproblemen einer gegebenen Firma führen muß. Die von Dale angegebenen Größenordnungen entsprechen offenbar den Größen der untersuchten Firmen. Acker verbindet solche Organisationssprünge mit einer Verdreifachung der Stellenzahl (in: Acker, H. B., Planung der Organisation, a. a. O., S. 450 f.).

¹²⁵ Vgl. S. 55.

nen, und selbst ein größerer Stellenzuwachs in den unteren Ebenen (direkt produktive Stellen, Meisterstellen) scheint lange ohne Einfluß auf die Grundstruktur zu bleiben. In Großbetrieben dagegen scheint am ehesten eine Strukturform angemessen, die – im Gegensatz zur funktionalen Organisation – mehrere autonome Einheiten (engl. divisions) arbeitsteilig zusammenfaßt und deshalb als „föderativ“ bezeichnet werden mag. Es scheint, als müsse dann im Hinblick auf die optimale Organisation bei einer bestimmten Organisationsgröße der Übergang vom einen zum anderen Strukturtyp nahezu spontan vollzogen werden. Man denke hierbei nur an die großen Reorganisationsprozesse unserer Zeit!

Formalanalytisch handelt es sich selbst bei solchen bedeutenden Struktur-„sprüngen“ allerdings um nichts anderes als um eine Umkehr der Gliederungsprinzipien der obersten Führungsebene. Wenn etwa vorher der Führungsbereich

- in erster hierarchischer Ebene funktional (z. B. in Einkauf, Verkauf etc.) und
- in zweiter hierarchischer Ebene föderativ (z. B. Produkt A, Produkt B)

gegliedert war, so ergibt sich nach der Reorganisation eine

- in erster Ebene föderative (z. B. Produkt A, Produkt B) und
- in zweiter Ebene funktionale Struktur (z. B. Einkauf, Verkauf etc. von Produkt A).

Im Grunde erfolgt dabei dann nur eine spontane Neuschöpfung ganz bestimmter Koordinationsstellen als Zeichen einer sich plötzlich in den höchsten Führungsbereich fortsetzenden Arbeitsteilung. Immerhin – und das ist bedeutsam – ist damit aber auch eine grundlegende Umgestaltung des Beziehungszusammenhanges, ja der Methodik der Betriebsführung schlechthin verbunden, wie sie durch den für diese Umordnung ursächlichen – und meist geringfügigen – Stellenzuwachs der unteren Ebenen allein nicht gerechtfertigt gewesen wäre.

Man wird nach Beobachtung der Praxis vermuten dürfen, daß sich in diesem Phänomen ein Übergang zu höheren Koordinations- bzw. Kontrollformen vollzieht, die ihrerseits zugleich spezifische Beziehungsstrukturen und Führungsstile und damit auch Qualifikationen des Management erfordern ¹²⁶. Dies erklärt zwar zunächst nur die Veränderung schlechthin. Deren Sprunghaftigkeit indessen dürfte einfach in dem Unvermögen des Organisators zu suchen sein, den optimalen Zeitpunkt der Strukturwandlung zu bestimmen, so daß er erst durch Friktions- und andere Mangelerscheinungen auf das Problem aufmerksam wird und es dann verspätet löst. Was hiermit gemeint ist, wird deutlich, wenn später die Hypothese unbeschränkter Rationalität der Organisierten wie des Organisators aufgegeben wird. Zunächst sei der Übergang zum offenen System vollzogen.

23 Die Organisation als nicht-stationäres, offenes und rationales System

231 Das Wesen des offenen Systems

Die Betrachtung ging bisher von einer Organisation als einem geschlossenen System aus, dessen wesentliches Merkmal die abstrahierende Trennung von Organisation und Umwelt und damit die Ausschaltung von Kraftwirkungen

¹²⁶ Vgl. Acker, H. B., Planung der Organisation, a. a. O., S. 451 ff.; vgl. auch S. 105 f.

ist, die von außen auf das System einwirken; die Organisation befindet sich nach dieser Vorstellung in einem permanenten Gleichgewichtszustand und wird in ihrer jeweiligen Erscheinungsform allein durch die Betriebsaufgabe bestimmt. Solche Systeme sind im Gleichgewichtszustand ohne innere Aktivität und stabil. Auch sind sie nur aufgrund interner Eigenschaften erklär- und verstehbar¹²⁷.

Ein realistischer Ansatz wird deshalb Organisation und Umwelt vereinigen und diese Einflußmöglichkeiten im Hinblick auf die Tatsache berücksichtigen müssen, daß auch die Organisation „die Sicherheit ihrer Kontinuität nicht in sich (trägt) wie das Bauwerk, das Kunstwerk oder ein sonstiges materielles Gebilde, weil es sich im Wesen um einen Prozeß handelt, der in einer ständig sich ändernden Umwelt abläuft und weiter ablaufen soll“¹²⁸.

Dieser Ansatz ist das Merkmal des sogenannten offenen Systems, einer Betrachtungsweise, die nach Trist zuerst von dem Biologen Bertalanffy in die Literatur eingeführt wurde¹²⁹. Solche Systeme zeichnen sich streng genommen durch folgende Merkmale aus:

- sie stehen in energetischem Austausch mit ihrer Umwelt und damit in einem Kraftfeld, das auf das System einwirkt und dieses formt. Sie sind somit in der Regel durch eine große Zahl von Bestimmungsgrößen definiert;
- sie nehmen in ihrer Differenzierung ständig zu: Ihr Wachstumsprozeß ist nicht umkehrbar; er ist, mit anderen Worten, unsymmetrisch, transitorisch;
- sie sind durch ein jetzt auch nach außen gerichtetes Gleichgewicht bestimmt¹³⁰, das aber nicht mehr systeminhärent oder „automatisch“, sondern nur noch durch eine Aktivität des Systems selbst gewahrt werden kann. Ihr Gleichgewichtszustand ist folglich labil;
- sie sind permanent aktiv im Hinblick auf eine fortlaufende Anpassung an die sich ändernde Umwelt und eine Wahrung des Gleichgewichts. Solange es so gelingt, selbst in einer evolutionären Umwelt das Gleichgewicht ständig zu wahren, ergibt sich eine für offene Systeme typische, von der bisher betrachteten „automatischen“ verschiedene Gleichgewichtssituation, die als „ultrastabil“ bezeichnet wird¹³¹.

232 *Der Einfluß der Umwelt auf die Organisation*

1. Adoptiert man diese Vorstellung auch zur Erklärung organisatorischer Sachverhalte – erst diese Vorstellung stellt eigentlich den oft betonten Organcharakter der Ganzheit Organisation im Hinblick auf die Gesamtwirtschaft in Rechnung¹³² –, so ist eine Organisation nicht mehr nur durch die Leistungsaufgabe bestimmt. Daneben werden jetzt auch Faktoren relevant, die

¹²⁷ Vgl. Trist im Vorwort zu Brown, W. B. D., *Exploration in Management*, a. a. O., S. XVI f.

¹²⁸ Illetschko, L. L., *Zentralisation und Dezentralisation*, in: Schnauffer/Agthe, *Organisation*, a. a. O., S. 168.

¹²⁹ Trist (im Vorwort zu Brown, ebd.) spricht auch vom Modell des natürlichen Systems, verbindet aber in diesem sowohl Umwelteinfluß als auch mangelnde Rationalität; desgl. wohl auch Mayntz (in: Mayntz, R., *Soziologie der Organisation*, a. a. O., S. 45 f., 49).

¹³⁰ Der Gleichgewichtszustand des offenen Systems ist auch mit dem psychologischen Analogon der gleichgewichtigen Persönlichkeit beschreibbar als ausgeglichen (nach innen), angepaßt (nach außen) und integriert (nach außen und innen), vgl. Argyris, Ch., *Personality and Organization*, a. a. O., S. 22.

¹³¹ Mayntz, R., *Soziologie der Organisation*, a. a. O., S. 46.

¹³² Vgl. Mellerowicz, K., *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*, Bd. I, a. a. O., S. 21 ff.

aus der Umwelt auf das organisatorische Beziehungssystem einwirken und es formen¹³³, was nichts anderes bedeutet, als daß die – meist stillschweigend angenommene und für den größten Teil der klassischen Organisationsliteratur typische – „ceteris-paribus“-Hypothese aufgehoben und eine Organisation vorausgesetzt wird, die durch eine Kombination von Variablen, darunter dann aber auch die Betriebsaufgabe bestimmt wird¹³⁴.

Immerhin kommt der Betriebsaufgabe im Rahmen dieser Kombination eine Sonderstellung zu. Geht man nämlich weiter von der Voraussetzung aus, daß sich die Organisation innerhalb der Mittel-Zweck-Relationen einer Unternehmung nicht ohne Ziel, sondern mit bestimmten Zielsetzungen oder zielstrebig entwickelt, so sind die Einflußgrößen einer Organisation zu differenzieren.

Nicht alle Variablen nämlich werden in Größe und Richtung den Organisationszielen entsprechen, sondern ihnen teilweise oder auch ganz zuwiderlaufen. Für die organisatorische Entwicklung aber können nur diejenigen Faktoren bestimmend sein, die mit den Zielsetzungen der Organisation übereinstimmen. Sondert man diese Variablen aus, so erhält man eine Variable oder gar Variablenkombination, die für die organisatorische Entwicklung maßgeblich ist, sowie eine Variablengruppe, die dieser Entwicklung entgegenwirkt oder sie doch zumindest nicht fördert. Die erste Gruppe soll in ihrer Resultante (und in Anlehnung an die später zu erörternde regelungstechnische Terminologie) als Führungsgröße bezeichnet werden, die letztgenannte als Störgröße.

Als Führungsgröße wird wohl stets die Betriebsaufgabe als Ausfluß der Unternehmungsziele wirksam sein, als Störgrößen dagegen die unterschiedlichsten Faktoren, so daß das Kraftfeld, dem eine Organisation ausgesetzt ist, ein sehr wechselndes und vielgestaltiges Gewand bietet¹³⁵.

2. Betrachtet man etwa die Literatur zum Problem der eine Organisation formenden Faktoren, so lassen sich etwa erkennen und gruppieren¹³⁶:

¹³³ Barnard nennt die Organisation infolgedessen „subordinate i. e. incomplete and dependant“ (in: Barnard, Ch. J., *The Functions of the Executive*, a. a. O., S. 98).

¹³⁴ Allerdings ist zu bedenken, daß das Merkmal zunehmender Diversifikation im natürlichen Modell nicht ohne weiteres auf wirtschaftliche Tatbestände übertragen werden kann (so auch: Pankoke, H., *Die Anpassung der Organisation an wachsende Betriebsaufgaben*, a. a. O., S. 37).

¹³⁵ Vgl. Mayntz, R., *Soziologie der Organisation*, a. a. O., S. 42.

¹³⁶ Soweit die Literatur vom geschlossenen Modell ausgeht, lassen sich solche Zusammenhänge allenfalls indirekt erkennen, vgl. aber die Untersuchung von Woodward (Woodward, J., *Management and Technologie*, Report No. 3, 2. Aufl., London, 1960) über den Einfluß des Fertigungsverfahrens auf die Struktur, sowie auch Hood, R. C., *Business Organization as a Cross Product of its Purposes and of its Environment*, in: Haire, M., *Organization Theory in Industrial Practice*, a. a. O., S. 68 f.; Aufzählungen von Störgrößen besonders bei: Anderson, R. C., *Management Practices*, a. a. O., S. 15 ff., 49; Behlert, K., *Vom Organisieren*, a. a. O., S. 77; Bender, K., *Langfristige unternehmerische Planung*, in: *Dynamische Betriebsplanung*, Schriftenreihe der Arbeitsgemeinschaft Planungsrechnung e. V., Bd. 2, Wiesbaden, 1959, S. 20 f.; Goossens, F., *Moderne Unternehmungsleitung*, a. a. O., S. 141; Koch, H., *Betriebliche Planung*, a. a. O., S. 35 ff.; Koontz/O'Donnell, *Principles of Management*, a. a. O., S. 92 ff.; Marx, A., *Personalplanung*, in: Schnauffer/Agthe, *Unternehmensplanung*, a. a. O., S. 403; Mellerowicz, K., *Unternehmenspolitik*, Bd. I, a. a. O., S. 37, 375; Milward, G. E., *An Approach to Management*, London, 1947, S. 52 ff.; Newman, W. H., *Administrative Action*, a. a. O., S. 303; Sandig, C., *Die Führung des Betriebes*, a. a. O., S. 100 ff.; Shuman, R. B., *Organizational Planning*, a. a. O., S. 94; Simon, H. H., *The Corporation: Will it be Managed by Machines?*, in: Anshen/Bach, *Management and Corporations in 1985*, New York,

- hinsichtlich der „internen“ Gegebenheiten einer Unternehmung Faktoren wie:
Art und Form sowie Zahl der Produkte, dementsprechend dann auch Fertigungsverfahren, -tiefe, -technik, -zeit, einschließlich Verwaltungstechnik; weiterhin die lokalen Gegebenheiten, d. h. Art, Menge und Standort der Betriebsmittel, die Mitarbeiter in ihrer Zahl und (persönlichen wie fachlichen) Eignung¹³⁷, insbesondere im Hinblick auf das Management; dann
Größe, geografische Lage und juristische Form der Unternehmung, ihre Kapitalausstattung, Bindung mit anderen Unternehmungen, sogar ihr Alter und der bisherige Verlauf der organisatorischen Entwicklung;
- hinsichtlich der wirtschaftlichen Umgebung einer Unternehmung Faktoren wie:
Kundenkreis,
Konkurrenzstruktur,
Marktdynamik (Mode etc.),
allgemeine Konjunktursituation,
Struktur des Beschaffungsmarktes usw.;
- hinsichtlich der sozialen und kulturellen Umgebung einer Unternehmung Faktoren wie:
Wirtschaftsordnung,
Rechtsordnung (bes. auch Steuergesetzgebung),
Sozialordnung,
Bevölkerungsstand,
Stand der wissenschaftlichen Erkenntnis,
Ausbildungsstand,
Lebensstandard usw.

Ein Teil dieser Faktoren gehört offenbar zu den Bestimmungsgrößen der Betriebsaufgabe, die ihrerseits – als Führungsgröße – für die Organisationsform grundlegend ist. Sie sind damit polarisiert. Alle übrigen Größen jedoch bilden das Gesamt der Störfaktoren, wobei die jeweilige Erscheinungsform der Organisation nur aus der Wirkung des Gesamts dieser Faktoren – soweit jeweils wirksam – erklärbar ist.

Der Organisator nun wird zwar den größten Teil, wenn nicht alle diese Größen als gegeben ansehen müssen. Für ihn ist es aber zuerst wichtig zu wissen, welche Faktoren im Einzelfall wirksam sind und besonders auf welche Weise; denn nur mit dieser Erkenntnis läßt sich im offenen System eine Organisation gestalten, die den jeweiligen Anforderungen optimal gerecht wird.

233 *Der Einfluß der Störfaktoren auf die Organisation*

1. Um die Wirkung der Einflußfaktoren auf die Organisation zu verstehen, scheint es dienlich, sich der Vorstellungen der Mechanik zu bedienen. Die Einflußfaktoren wird man als Kraftwirkungen deuten müssen, die, wie jene, durch Größe und Richtung gekennzeichnet sind, also Vektorcharakter haben. Dabei wird aber eine Organisationsform – in zulässig vereinfachter Vorstellung – nicht das Ergebnis unendlich vieler, sondern nur von zwei Kraftwirkungen sein, nämlich der Störgröße und der Führungsgröße, wobei die Störgröße allerdings als Resultante einer mehr oder weniger großen Zahl zielwidriger bzw. -konformer Größen erklärbar ist.

1960, S. 21 ff.; Stieglitz, H., *Corporate Organization Structure*, a. a. O., S. 6; Thompson/Bates, *Technology, Organization and Administration*, in: ASQ, Jg. 20, 1955, S. 342; Yoder, D., *Personnel Management and Industrial Relations*, a. a. O., S. 131. Zur Klassifizierung von Störgrößen vgl. besonders Koreimann, D., *Die betrieblichen Störgrößen*, in: BFuP, Jg. 16, 1964, S. 97 ff.

¹³⁷ Vgl. die von Mayntz aufgeführten Beispiele, in: Mayntz, R., *Soziologie der Organisation*, a. a. O., S. 80.

In ihrer Wirkung auf die Organisation stehen sich Führungsgröße (Betriebsaufgabe) und Störgröße gegenüber. Sie addieren sich vektoriell zur Gesamtwirkung, und zwar lassen sich dabei folgende Möglichkeiten erkennen, je nach der Wirkungsrichtung jener Größen (Abb. 11 a–f):

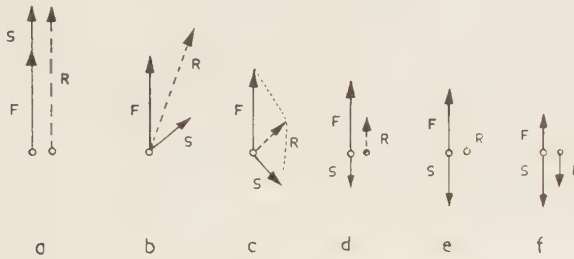


Abb. 11 a–f

Es mag nämlich sein,

1. daß Führungsgröße und Störgröße gleichgerichtet sind.

In diesem Fall ergibt sich die Gesamtwirkung aus der skalaren Summe der Einzelgrößen (Bild a): Um die Aufgabe R zu realisieren, ist es unter dem Einfluß von S nur nötig, die Aufgabe F bei der Planung zugrunde zu legen, bzw. wird die Organisation im Hinblick auf F konzipiert, so läßt sich dennoch R realisieren.

2. Führungsgröße und Störgröße mögen aber auch nur teilweise gleichgerichtet oder sogar entgegengesetzt sein.

Die Gesamtwirkung ergibt sich dann durch vektorielle Addition der Einzelgrößen. Geht man davon aus, daß die organisatorische Entwicklung durch die Führungsgröße bestimmt wird, so besteht der Einfluß der Störfaktoren darin, daß die Wirkung der Führungsgröße F (als Planaufgabe der Organisation)

- a) verstärkt (Bild b),
- b) abgeschwächt (Bilder c, d),
- c) aufgehoben (Bild e),
- d) ins Gegenteil verkehrt (Bild f) und zudem in ihrer Richtung (qualitativ) verändert werden kann (Bilder b, c, f).

Entsprechend mag auch der organisatorische Anpassungsprozeß intensiviert werden, stagnieren, schließlich sogar in einen Schrumpfungsprozeß übergehen und zudem in seiner Richtung verändert werden – mag die realisierbare Aufgabe also größer, kleiner sein und/oder einen anderen Charakter erhalten.

So mögen etwa die Automation oder auch Rationalisierungsmaßnahmen – als Störgrößen – die Wirkung einer autonomen Erhöhung der Produktion, also einer quantitativen Änderung der Führungsgröße unterstützen, während der Störeinfluß „Arbeitszeitverkürzung“ der Steigerung der Führungsgröße entgegenwirkt. Zugleich müssen dann auch qualitative Störwirkungen (etwa die Änderung des Arbeitsprozesses) in Rechnung gestellt werden.

2. Dies zu wissen, ist für den Organisator deshalb bedeutsam, weil es bei Berücksichtigung der Störgröße im Hinblick auf die Betriebsaufgabe G unzureichend wäre, die Struktur O (dem geschlossenen System entsprechend) zu planen und zu realisieren. Vielmehr wird er jetzt – um die Erfüllung der Aufgabe G zu sichern – die Struktur O' konzipieren müssen, die – im geschlossenen System – etwa der Aufgabe G₁ genügen würde. Mit anderen Worten (vgl. Abb. 12): Wenn G die Expansionskurve der Betriebsaufgabe als Führungsgröße ohne Einfluß der Störgrößen ist (den Bedingungen des geschlossenen Systems entsprechend), so sind G₁, G₂, G₃ die aus dem Einfluß

der Störfaktoren je nach ihrer Richtung und Größe in bezug auf die Führungsgröße resultierenden Kurven. Hindert die Störgröße (z. B. eine Arbeitszeitverkürzung) die Erfüllung der Aufgabe G, so wird der Organisator eine entsprechend „größere“ Organisation planen und seinen Überlegungen etwa die Aufgabenkurve G_1 zugrunde legen müssen. Umgedreht wird man sagen können: Geht der Organisator bei der Planung der Organisation von der Aufgabenkurve G aus, so wird die Organisation unter dem Einfluß hindernder Störfaktoren nur die Aufgabe G_2 oder gar G_3 erfüllen können.

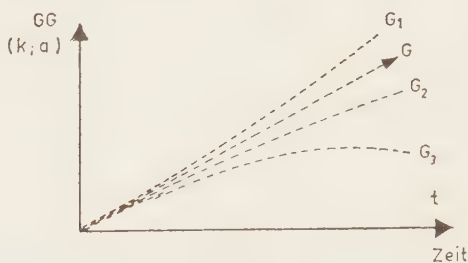


Abb. 12

Der endgültige Verlauf der Aufgabenexpansion stellt sich somit als Ergebnis eines interdependenten Einflußgesamtss dar, als Resultante einer Kombination von zeitlich nach Größe und Richtung veränderlichen Variablen, die sich vektoriell zur Gesamtwirkung addieren. Bei Berücksichtigung von Störfaktoren im offenen System wird also der direkte Zusammenhang zwischen Betriebsaufgabe und Organisation durchbrochen. Um ein bestimmtes, vorgegebenes Betriebsziel zu erreichen, muß die Organisation somit dem Einfluß der Störgröße entsprechend „größer“ oder „kleiner“ gestaltet werden. Welchen Verlauf die der Gestaltung zugrunde zu legende Kurve der Aufgabenexpansion nimmt, läßt sich jedoch nur im Einzelfall und nur bei Kenntnis von demnach drei Elementen bestimmen:

- a) der Art der jeweils wirksamen Störfaktoren,
- b) ihres individuellen Einflusses (Größe und Richtung der Einzelvektoren),
- c) ihrer Gesamtwirkung (resultierende Wirkung der Störgrößenkombination).

Daß darüber hinaus auch die Änderungsgeschwindigkeit der Faktoren sowie ihre Wirkungsdauer deshalb relevant sind, weil die Trägheit der Organisation eine minimale Beeinflussungsdauer voraussetzt, wird noch zu zeigen sein.

234 Das Gleichgewicht im offenen System

Im offenen System führen Störfaktoren nicht nur zu Abweichungen der organisatorischen Entwicklung vom durch die Führungsgröße, etwa die Änderung der Leistungsaufgabe, bestimmten Pfad. Sie bedrohen darüber hinaus auch permanent die Gleichgewichtslage des Systems, die nur gesichert werden kann, solange ihnen eine Kraft im Sinne des Gleichgewichts entgegenwirkt.

Es ist nun – wie geschrieben – eine Eigenschaft offener Systeme, daß sie diese Kraft im Sinne einer permanenten Aktivität aufbringen, so daß die Organisation nach dieser Vorstellung zu einem mehrdimensionalen Vorgang eines Strebens nach Zielerreichung, innerer Selbsterhaltung und permanen-

ter Anpassung wird, den Argyris¹³⁸ als „Selbstbestätigung“ (selfactualization) und Mayntz¹³⁹ als „Selbsterhaltung“ bezeichnen. Sie ist bei Organisationen „Voraussetzung dafür, daß sie ihren Zweck oder ihr Ziel kontinuierlich erfüllen können“¹⁴⁰. In diesem Sinne dürfte Gerwig's Forderung¹⁴¹ nach den „Selbsteilungs- und Selbstbildungskräften“ einer Organisation oder die Definition der Organisation als „Wirkzusammenhangsicherung“ durch Schnutenhaus zu interpretieren sein¹⁴².

Wenn aber so das Gleichgewicht nur noch durch eine permanente Aktivität zu sichern ist, so werden im Rahmen des offenen Systems erstmalig auch ungleichgewichtige Lagen der Organisation denkbar, nämlich für den Fall, daß diese Aktivität in Umfang und Wirkrichtung nicht ausreicht, den gegen das Gleichgewicht des Systems gerichteten Einfluß der Störfaktoren zu kompensieren.

Vorläufig indessen sind ungleichgewichtige Lagen der Organisation nicht existent, denn es gehört u. a. zu den Hypothesen des rationalen Modells, daß Abweichungen vom Gleichgewichtspfad spontan erkannt und trägeheitslos neutralisiert werden oder aber, daß im Hinblick auf die notwendige Antizipation (Planung) organisatorischer Anpassung die wirksamen Störfaktoren vollkommen prognostiziert und ihre Wirkung eben vollkommen bei der Gestaltung der Organisation in Rechnung gestellt werden kann¹⁴³.

Immerhin enthüllt die mit der Einführung des offenen Systems verbundene weitere Auflösung des Modells eine Erkenntnis, die für das vorliegende Problem wichtig erscheint. Es zeigt sich nämlich, daß eine Organisation einer permanenten inneren Aktivität, d. h. Gestaltung bedarf, einmal zur Bewahrung ihres inneren Gleichgewichts, dann aber auch – im weiteren Sinne – zur Wahrung ihrer Existenz schlechthin. Die organisierende Tätigkeit ist, mit anderen Worten, in einer evolutionären Umwelt mit der Existenz einer Organisation untrennbar verbunden, nicht nur im Hinblick auf deren Einrichtung, sondern auch – so wird jetzt erkennbar – hinsichtlich ihrer Erhaltung.

Aber auch das offene System kann nur einen Teil des Wesens einer sich verändernden Organisation enthüllen, solange es vollkommen rational gestaltet ist. Denn es kann u. a. so nicht deutlich werden, worin im einzelnen die organisierende Tätigkeit besteht. Um dies sowie weitere Merkmale einer Organisation zu erkennen, soll in einem letzten Schritt die Hypothese vollkommener Rationalität des Systems, d. h. der organisatorischen Gestaltung sowie des organisatorischen (systemadäquaten) Verhaltens aufgegeben werden.

¹³⁸ Argyris, Ch., *Personality and Organization*, a. a. O., S. 49; Daenzer, W., *Organisation*, a. a. O., S. 249.

¹³⁹ Mayntz, R., *Soziologie der Organisation*, a. a. O., S. 46 f.

¹⁴⁰ Ebd.; hier wird „Selbsterhaltung“ jedoch nur als Teilziel einer Organisation betrachtet.

¹⁴¹ Gerwig, E., *Organisation und Führung industrieller Unternehmungen*, a. a. O., S. 43.

¹⁴² Schnutenhaus, R., *Allgemeine Organisationslehre*, a. a. O., S. 20. Beachte hier auch den von Bleicher (in: Bleicher, K., *Grundsätze der Organisation*, a. a. O., S. 150) vorgebrachten Grundsatz der Erhaltung sowie die Erscheinung des Ressortpartikularismus, die eine Abkapselung und Stärkung der Teile bedeutet bei schwach koordinierender Leitung.

¹⁴³ Offensichtlich setzt das System insoweit einen Organisatoren voraus, dem vollkommene Voraussicht eignet und der im Hinblick auf die zukünftige Veränderung der Störfaktoren in der Lage ist, eine vollkommene Strategie der Anpassungsmaßnahmen zu entwerfen; der Organisator entspricht im offenen Modell somit dem Typus des homo morgensterniensis.

241 *Das Wesen des nicht-rationalen Systems (homo irrationalis)*

In der bisher betrachteten Modellsituation wurde von der vollkommenen Rationalität des organisatorischen Systems ausgegangen, d. h. von dem uneingeschränkt rationalen Verhalten des Organisators wie der Organisierten. Das Bild des Organisationsmitgliedes entsprach der Vorstellung des homo oeconomicus¹⁴⁴: der über keine eigenständigen Wünsche, Ziele oder Meinungen verfügt¹⁴⁵; dem alle notwendigen Informationen (auch über zukünftige Daten) verfügbar und begreiflich sind; der alle Anweisungen willenlos und unverzüglich ausführt; der zudem stets zu erreichen vermag, was von ihm erwartet wird, vorausgesetzt, er erbringt die „Normalleistung“¹⁴⁶. Gerade diese Hypothese aber birgt eine mehrfache Problematik. Nicht nur wird auf diese Weise die Organisation im Rahmen des betrieblichen Leistungsprozesses als Gegenstand eigener Fragestellungen im Grunde weitgehend ausgeschaltet; es ergibt sich in diesem Modell auch eine Diskrepanz zwischen Unternehmer und Mitarbeiter, Führer und Geführten, solange der Unternehmer-Organisator als einzige aktive, schöpferische und uneingeschränkt wirksame Kraft innerhalb der Organisation anerkannt wird. Simon nennt das die „asymmetrische“ Behandlung der Organisationsteilnehmer¹⁴⁷. Insbesondere ließ das bisherige Modell jedoch unbeachtet, daß eine Organisation aus Menschen besteht mit eigenen, unabhängigen Motivationsstrukturen und Verhaltensweisen, die die Rationalität und Finalität des Handelns innerhalb einer Organisation begrenzen und dadurch die Optimierung der Zweckmittelrelationen einer Unternehmung gefährden¹⁴⁸. Drei Gründe wer-

¹⁴⁴ Vgl. Heinen, E., Die Zielfunktion der Unternehmung, a. a. O., S. 52; Mayntz, R., Soziologie der Organisation, a. a. O., S. 139; Böhrs, H., Organisation des Industriebetriebes, a. a. O., S. 45 f.; Trist im Vorwort zu Brown, W. B. D., Exploration in Management, a. a. O., S. XV.

¹⁴⁵ Die Vorstellung des homo oeconomicus und – soweit erkennbar – auch des homo morgensterniensis läßt normalerweise auch eine subjektive Datenvorstellung des Organisationsmitgliedes nicht zu. Diese Abstraktion erscheint – wie Koch richtig bemerkt – im rationalen System indessen solange nicht erforderlich, als dem Verhalten der Organisationsmitglieder selbst bei subjektiver Datenvorstellung im Modell Determinanten beigemessen werden, die von Mitglied zu Mitglied, in Raum und Zeit beliebig übertragbar sind. Ein solcher Mangel an Übertragbarkeit der Verhaltensdeterminanten soll hier mit dem Begriff „eigenständig“ belegt werden. (Vgl. hierzu Koch, H., Über eine allgemeine Theorie des Handelns, in: Zur Theorie der Unternehmung, Festschrift zum 65. Geburtstag von Erich Gutenberg, Hrsg. Koch, H., Wiesbaden, 1962, S. 269 ff., bes. S. 390 ff.)

¹⁴⁶ Die so charakterisierte Rationalität des organisatorischen Systems ist nicht oder allenfalls indirekt mit dem Rationalprinzip verbunden. Die Rationalität des Systems bezieht sich auf bestimmte, identische Merkmale menschlichen Verhaltens im organisatorischen System, das Rationalprinzip dagegen erläutert eine Verhaltensweise im Sinne einer pragmatischen Maxime oder Verhaltensregel.

¹⁴⁷ Simon, H. A., A Comparison of Organization Theories, Bd. P-210, 15/5/1951, S. 44.

¹⁴⁸ Vgl. hierzu Jones, J. P., People – The Independent Variable, in: Haire, M., Organization Theory in Industrial Practice, a. a. O., S. 182 ff.; Estes, H., Some Considerations in Designing an Organization Structure, a. a. O., S. 16; Heinen, E., Die Zielfunktion der Unternehmung, a. a. O., S. 52.

den von der modernen Entscheidungstheorie für solches eigenständiges Verhalten genannt ¹⁴⁹:

(1) Der Mensch handelt gewohnheitsmäßig, d. h. er neigt zu gewissen festgelegten Verhaltensweisen im Sinne bedingter Reflexe; er ersetzt „Suchverhalten“ durch „Routineverhalten“: Das Suchen nach möglichen Alternativen wird durch fixierte Reaktionen auf bestimmte Stimulanzen, d. h. Anreize der Umwelt ersetzt. Er versucht, Aufgaben soweit als möglich im Rahmen einmal erworbener Verhaltensmuster zu lösen, selbst dann, wenn nach Lage der Dinge ein neues Durchdenken der Situation und ein Suchen nach möglichen Alternativen angebracht wäre. Es bestehen „Faustregeln“ zur Lösung bestimmter Aufgaben, die stets aufs neue in dem Bestreben entwickelt werden, komplexe Situationen entsprechend einem begrenzten Kombinationsvermögen zu simplifizieren und übersichtlicheren Schemata unterzuordnen. Fallweise Regelungen werden so geradezu durch generelle Regelungen ersetzt. Zwang oder besonderer Anreiz ¹⁵⁰ sind nötig, um solche Verhaltensstrukturen zu durchbrechen.

(2) Der Mensch verfügt nicht über die notwendigen Kenntnisse und Informationen. Er ist in seinem Verhalten also weiterhin dadurch begrenzt, daß sein Wissen zur Fällung oder Ausführung bestimmter Entscheidungen nicht ausreicht. Es kann sich dabei einmal um einen Mangel an Erfahrung handeln, der seinerseits bewußt oder unbewußt sein kann. Es können aber auch die zur Entscheidungsbearbeitung notwendigen Informationen unzureichend sein, etwa dadurch, daß diese Informationen (objektiv) nicht zur Verfügung stehen (sie sind nicht vorhanden oder nicht greifbar) oder daß diese Informationen (subjektiv) in Verkennung der Situation oder absichtlich nicht gesucht werden. Solche Informationen betreffen insbesondere das relevante Verhalten anderer Abteilungen bzw. deren Reaktionen auf eigenes Verhalten ¹⁵¹, so daß hierüber Vermutungen (Erwartungen) angestellt werden mit der Folge unzureichender Abstimmung (Koordination) der abteilungsweise gefällten Teilentscheidungen. Die Unvollkommenheit der Information führt also zu Erwartungsbildung. Sie ist somit durch individuelle Faktoren, aber auch durch die Gegebenheiten der Organisation bestimmt, wie etwa die Netzgröße der formellen und informellen Informationswege, die Effizienz der Informationstechnik, die Informationsmenge je Entscheidungszentrum u. a. m.

(3) Schließlich stimmen die individuellen Zielsetzungen entweder absichtlich oder aufgrund falscher Interpretation nicht mit den Zielsetzungen der Unternehmung überein. Es handelt sich hier in Ergänzung der Frage nach den Zielsetzungen der Unternehmungen um das Problem der voneinander und vom Unternehmungsziel abweichenden Zielsetzungen (Präferenzen) der Entscheidungssubjekte. Denn zwischen der Rationalität einer Entscheidung vom Standpunkt der Unternehmung einerseits und ihrer Zweckmäßigkeit aus der

¹⁴⁹ Vgl. zum folgenden Heinen, E., Die Zielfunktion der Unternehmung, a. a. O., bes. S. 50 ff.; Albach, H., Zur Theorie der Unternehmensorganisation, a. a. O., S. 242; Simon, H. A., Administrative Behaviour, a. a. O., S. 39 ff.; Gutenberg, E., Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Bd. I, a. a. O., S. 255 ff.

¹⁵⁰ Die sich bietenden Möglichkeiten untersucht Bakke, E. W., Concept of the Sozial Organization, in: Haire, M., Modern Organization Theory, a. a. O., S. 16 ff.

¹⁵¹ Vgl. hierzu u. a. Kosiol, E., Organisation des Entscheidungsprozesses, Berlin, 1959, S. 18; Albach, H., Zur Theorie der Unternehmensorganisation, a. a. O., S. 246; Gutenberg, E., Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Bd. I, a. a. O., S. 249.

Sicht des Individuums oder auch von Gruppen innerhalb der Organisation andererseits können aufgrund bewußter oder unbewußter Fehlinterpretationen erhebliche Unterschiede bestehen, wie sie sich durch den sogenannten „Konfliktgrad“¹⁵² ausdrücken lassen. Dabei ergibt sich die unbewußte Fehlinterpretation besonders leicht bei abstrakten, allgemein gehaltenen („nicht-operationalen“) Zielen, die nur ausführbar sind, nachdem sie in „operationale“ Ziele übersetzt werden, wohingegen bewußte Zielabweichungen eher aus einem Mangel an Identifikation mit der Organisation zu deuten sind. Wichtiger als die Deutung ist hier jedoch der Effekt: Aufgrund abweichender Zielvorstellung kann der Einzelne wie auch eine ganze Gruppe ungenügend motiviert sein und damit die Erreichung der betrieblichen Leistungsziele gefährden^{153/154}.

Das Modell des Menschen, der auf diese Weise beschrieben wird, sei mit „homo irrationalis“ bezeichnet. Aus diesem Modell lassen sich unmittelbare wie mittelbare Folgen für die organisatorische Gestaltung ableiten.

242 *Unmittelbare Folgen nicht-rationalen Verhaltens: der Organisator*

1. Die Hypothese mangelnder Rationalität des Systems führt zunächst zu unmittelbaren Folgen hinsichtlich des Verhaltens der Organisationsmitglieder, genauer: hinsichtlich der Vorstellungen, Entscheidungen und Maßnahmen des Organisators wie der Reaktionen der Organisierten. Denn es muß jetzt nicht nur in Rechnung gestellt werden, daß der Organisator

- nur unvollständig informiert ist über 1. die jeweils wirksamen oder zu erwartenden Störfaktoren, 2. die Ausgangssituation (Ist-Zustand) der Organisation sowie 3. die genauen Aufgabenstellungen und Zielsetzungen der Organisation; dann aber auch
- nur über eine unzureichende Erfahrung verfügt 1. über Art, Verlauf und Wirkung der einzelnen Einflußfaktoren auf die Organisation sowie 2. über die Wirkung der zu ergreifenden Maßnahmen und deren Rückwirkung auf die Organisation („unvorhergesehene Folgen“)¹⁵⁵, wie schließlich 3. über die Eigengesetzlichkeiten „seiner“ Organisation schlechthin, besonders aber über die Form der Gleichgewichtsfunktion dieser Organisation.

Auch ist jetzt zu bedenken, daß sich die Organisierten nicht mehr systemadäquat bzw. organisationsgerecht verhalten (besonders nicht aus der Sicht des Organisators), sei es, daß ihnen (objektiv) die Normen ihres Verhaltens nicht zur Verfügung stehen (weil sie nicht bestehen oder nur nicht bekannt sind) und es somit zur Erwartungsbildung in Ansehung dieser Normen kommt (als Vorstufe u. U. einer Improvisation solcher Normen). Sei es aber auch, daß verfügbare Normen (subjektiv) nicht befolgt werden, entweder unbewußt

¹⁵² Nach Churchman, in: Churchman, C. W., Prediction and Optimal Decision, Eaglewood, 1961, zitiert bei Heinen, E., Die Zielfunktion der Unternehmung, a. a. O., S. 62.

¹⁵³ Vgl. Vroom, V. H., Effects of Attitudes on the Perception of Organizational Goals, in: HR, Jg. 13, 1960, S. 229 ff.; Gutenberg, E., Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Bd. I, a. a. O., S. 255 f.

¹⁵⁴ Inwieweit sich auch im Betrieb „Spielformen“ ausbilden in Analogie zu den von der Psychotherapeutik letztthin nachgewiesenen Verhaltensschemata in Familie und Gesellschaft, bleibt weiterer Forschung vorbehalten. Das bisherige Grundschemata irrationalen Verhaltens im Betrieb könnte dadurch eine nicht unwesentliche Bereicherung erfahren (vgl. hierzu Berne, E., Games People Play, New York, 1964).

¹⁵⁵ Vgl. Mayntz, R., Soziologie der Organisation, a. a. O., S. 142 ff.

als Folge von Falschinterpretation und aus Mangel an Organisationsbewußtsein bzw. Routineverhalten oder bewußt als Folge von Zielkonflikten.

2. Solche Zielkonflikte sind in der Regel das Zeichen einer bedeutsamen und grundlegenden Erscheinung im nicht-rationalen System: Der mangelnden Parallelität zwischen formellem und informellem Beziehungssystem, ja der Relevanz informeller Beziehungsstrukturen – wie oben beschrieben ¹⁵⁶ – schlechthin. Das Verhalten des Organisationsmitgliedes nämlich, so muß jetzt vorausgesetzt werden, wird nicht nur durch Formalnormen, sondern darüber hinaus auch durch individuell oder gruppendedeterminierte Verhaltensregeln bestimmt (vgl. das Homan'sche Schichtenmodell) ¹⁵⁷. Es bilden sich so bei den Organisationsmitgliedern Verhaltensmuster aus, die mit den Zielsetzungen der Formalstruktur, allgemeiner: der Unternehmung nicht übereinstimmen und den Einzelnen im Hinblick auf diese Ziele ungenügend motivieren.

3. Dieser Sachverhalt aber stellt den Organisator offenbar in eine spezifische Entscheidungssituation ¹⁵⁸. Da er das Gesamt der relevanten Größen und ihrer Wirkungen nicht mehr überschaut, wird es ihm unmöglich, alle eventuellen Lösungen in Erwägung zu ziehen und unter ihnen die beste zu bestimmen – nicht zuletzt auch deshalb, weil er ja jetzt auch nicht mehr über ausreichende Kriterien verfügt, um die Qualität einer Lösung zu beurteilen. Er muß also statt dessen die verfügbaren Variablen zur Reihe der denkbaren Lösungen kombinieren und unter diesen die zufriedenstellende oder bestmögliche Lösung auswählen. Das ist mit anderen Worten diejenige Lösung, welche ein Minimum an Ansprüchen (Aspiration-Level) erfordert und allen anderen Lösungen überlegen ist ¹⁵⁹. Da dies aber praktisch bedeutet, daß die übrigen – nicht bekannten oder auch vernachlässigten – Variablen als konstant vorausgesetzt werden, erhält interessanterweise die „ceteris-paribus“-Hypothese eine neue, jetzt aus der Unvollkommenheit der (internen) Information und der menschlichen Verhaltensweisen abgeleitete Bedeutung. Der jeweiligen Gestaltung des Entscheidungsrahmens steht damit ein weiterer Bereich offen. Doch selbst wenn es dem Organisator gelänge, die optimale Lösung zu definieren (d. i. eine Organisation im inneren und äußeren Gleichgewicht), könnte er nicht sicher sein, ob sie auch ausführbar ist oder selbst nur ausgeführt wird, da er das Verhalten der Organisationsmitglieder ja nicht beherrscht.

243 Mittelbare Folgen nicht-rationalen Verhaltens: Reorganisation

Es wird infolgedessen fraglich, ob es gelingt, das organisatorische Gleichgewicht im Einzelfall zu realisieren und im Zeitablauf eine gleichgewichtige Entwicklung der Organisation zu sichern; die Verwirklichung des organisatorischen Gleichgewichts ist nur noch zufällig oder – wie zu zeigen sein wird – nur noch im Rahmen eines geschlossenen Planungsprozesses möglich.

¹⁵⁶ Vgl. S. 36 ff.

¹⁵⁷ Vgl. S. 39.

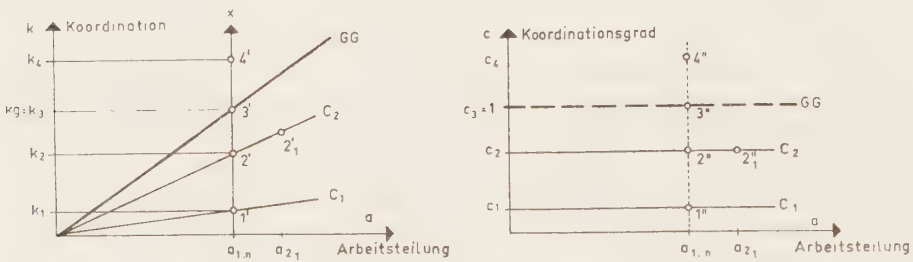
¹⁵⁸ Dies ist genauer die Entscheidungssituation unter Ungewißheit. Vgl. Kapitel 32 sowie Simon, H. A., *Administrative Behaviour*, a. a. O., S. 140 f., 169; Mayntz, R., *Soziologie der Organisation*, a. a. O., S. 139; Trist im Vorwort zu Brown, W. B. D., *Exploration in Management*, a. a. O., S. XVIII.

¹⁵⁹ Es handelt sich hier nur um die „beste erreichbare“ Organisation.

Mit anderen Worten: Wenn es dem Organisator im nicht-rationalen System nicht mehr gelingt, die optimale (d. h. gleichgewichtige) Organisation weder zu definieren noch auch zu realisieren, dann wird man jetzt auch als mittelbare Folge nicht-rationalen Verhaltens mit einer Organisation im Ungleichgewicht rechnen müssen – sie wird nach dem Gesagten sogar zur Norm. Die Organisation im Zustand des Ungleichgewichts soll deshalb einer Analyse unterzogen werden, und zwar einmal unter statischem, dann aber auch unter dynamischem Aspekt.

243.1 Das organisatorische Ungleichgewicht in statischer Analyse

1. Die zunächst statische Analyse des nicht-rationalen Systems wird von den Komponenten des organisatorischen Gleichgewichts ausgehen und die unterschiedlichen Relationen zwischen Arbeitsteilung und Koordination untersuchen müssen.



Hierzu sei das bisher betrachtete dreidimensionale System um die Zeit-Ebene reduziert. Ungleichgewichtige Lagen der Organisation zeichnen sich durch unzureichende Verhältnisse von Arbeitsteilung und Koordination aus; das läßt sich graphisch verdeutlichen, wozu in Abbildung 13 a auf Abbildung 1 zurückgegriffen sei. Sie zeigt unter der großen Zahl der denkbaren einige charakteristische Situationen einer Organisation. Beginnend im Bereich der Unterorganisation etwa bei einem Minimum an Koordination kennzeichnet

- Punkt 1': Eine Organisation an der unteren Schwelle der Koordination, unterhalb derer nicht mehr von einer Organisation im Sinne einer Ganzheit gesprochen werden kann. Dieser Punkt mag darum als Organisations-schwelle bezeichnet werden.
- Punkt 2': Eine Organisation mit zwar unzureichender Koordination im Bereich der Unterorganisation, als solche jedoch durchaus schon funktionsfähig.
- Punkt 3': Eine Organisation im Zustand idealen Gleichgewichts wie bisher betrachtet, eine Organisation demnach im Übergang vom Zuwenig zum Zuviel an Koordination.
- Punkt 4': Eine Organisation mit zu großer Koordination im Bereich der Überorganisation, als solche aber noch funktionsfähig.

2. Um daher die Situation einer gegebenen Organisation zu beurteilen, scheint es dienlich, das Verhältnis von Arbeitsteilung und Koordination dieser Organisation heranzuziehen. Dieses Verhältnis soll als

$$\text{Organisationsgrad} = \frac{\text{Koordination } k}{\text{Arbeitsteilung } a} = \text{Og}$$

bezeichnet werden dergestalt, daß der Organisationsgrad entsprechend der Organisiertheit von Punkt 1' nach Punkt 4' in Richtung x (Abb. 13 a) zunimmt.

Ein Organisationsgrad $Og = 0$ würde dann die unorganisierte Agglomeration, der Organisationsgrad $Og = \infty$ den Fall einer vollständig erstarrten Organisation charakterisieren, Extreme allerdings, die nicht mehr zum Bereich der Organisation zu zählen sind; denn eine Organisation ohne Koordination ist ebensowenig denkbar (auch von einer Arbeitsteilung könnte dann streng genommen nicht mehr gesprochen werden) wie eine Organisation, in der alle möglichen und denkbaren Vorgänge Gegenstand von Normen sind. In Punkt 3' ist die Gleichgewichtsbedingung $kg = f(a_3)$ der jeweiligen Organisation erfüllt, so daß in diesem Punkt Organisationsgrad und Gleichgewichtsfunktion identisch sind.

Nun sagt aber der Organisationsgrad als abstrakte Größe wenig über den tatsächlichen Umfang der Unter- oder Überorganisation aus. Es scheint deswegen ratsam, zusätzlich eine relative Größe, den

$$\text{Koordinationsgrad} = \frac{\text{tatsächliche Koordination}}{\text{optimale Koordination}} = c$$

in Betracht zu ziehen, wobei dann unter „optimaler Koordination“ die zur Erreichung des Gleichgewichts notwendige Koordination zu verstehen wäre. In Anlehnung an die Terminologie von Wittmann könnte c auch als Koordinationsstand bezeichnet werden. Da im Zustand des Gleichgewichts das Rationalprinzip vollkommen verwirklicht ist, ist c zugleich ein Maß für die Rationalität der Organisation¹⁶⁰.

Die Gleichgewichtslage wäre so durch einen Koordinationsgrad $c = 1$, die Überorganisation durch einen solchen $c > 1$ und die Unterorganisation durch einen Koordinationsgrad $c < 1$ ausgezeichnet. In Abbildung 13 a ist der Koordinationsgrad des Punktes 2' demnach zwar größer als der von Punkt 1', beide jedoch sind $c < 1$. Der Koordinationsgrad des Punktes 3' ist $c = 1$ und der des Punktes 4' $c > 1$. Da, wie weiter zu erkennen ist, der Koordinationsgrad von Punkt 2' gleich groß wie derjenige des Punktes 2' ist, stellt C die Linie gleicher Koordinationsgrade dar. Unter den möglichen Linien C zeichnet sich dann die Gleichgewichtslinie GG als die Linie aller Koordinationsgrade mit dem Wert $c = 1$ aus. Verbindet man Koordinationsgrad und Arbeitsteilung in einer einheitlichen Darstellung, so ergibt sich Abbildung 13 b. Sie vermittelt ein vergleichendes Bild des Koordinationsgrades in Organisationen verschiedener Größe.

243.2 Das organisatorische Ungleichgewicht in dynamischer Analyse

243.21 Theorie der Unterorganisation

1. a) Die eigentliche Problematik ungleichgewichtiger Organisationen enthüllt sich indessen erst durch eine dynamische Analyse des nicht-rationalen Systems, die in eine Theorie der Unterorganisation und im Anschluß daran

¹⁶⁰ Beim augenblicklichen Stand der Organisationsforschung kommt solchen Formeln ein vorwiegend explikativer Charakter zu; sie dürften mit zunehmender Quantifizierbarkeit organisatorisch-soziologischer Sachverhalte jedoch an Operationalität und damit an praktischer Bedeutung gewinnen. Hier sollen die Formeln aber auch die Analogie zur Informationstheorie herstellen.

in eine Theorie der Reorganisation mündet. Denn es läßt sich jetzt nachweisen, daß zwischen der Tendenz jeder Organisation zur Verharrung, aber auch dem Erfordernis minimaler Stabilität im organisatorischen Bereich¹⁶¹ auf der einen Seite und dem Erfordernis zu fortlaufender Anpassung in einer sich verändernden Umwelt auf der anderen Seite ein Gegensatz besteht, der bei wachsenden Organisationsaufgaben zu einer ständigen Vergrößerung der Koordinationslücke führt.

Hierfür lassen sich verschiedene Gründe anführen:

- Unveränderliche Arbeitszusammenhänge in der Leitungshierarchie (Kompetenzbereiche) müssen zu Koordinationsmangel von zunehmender Größe und an wechselnden Stellen führen, da sich die Schwerpunkte der Koordinationsaufgaben in einer Organisation mit wachsenden Betriebsaufgaben ständig verlagern und eine Angleichung auch des Arbeitszusammenhanges erfordern. (Hierher gehört der Ruf nach „Dezentralisation“ bzw. nach Anpassung der Führungsmethodik.)¹⁶²
- Ein starres Berichtswesen muß zu unzureichender Koordination zwischen den Entscheidungszentren aus Mangel an Information führen, da sich wachsende Koordinationsaufgaben nur durch einen größeren Informationsumfang im Rahmen eines wechselnden Kommunikationssystems bewältigen lassen¹⁶³.
- Unveränderte organisatorische Normen müssen einen Mangel an Koordination zur Folge haben, da eine wirksame Koordination eine genaue Kenntnis der eigenen wie der übrigen Kompetenzen, Aufgaben und operativen Ziele voraussetzt. Veränderte, besonders erweiterte Aufgaben verlangen demnach eine ständige Ergänzung und Anpassung der entsprechenden organisatorischen Normen, so daß mangelnde Anpassung der Normen zu Unklarheiten und damit zu organisatorischer Unsicherheit und Erwartungsbildung führen muß, die insgesamt ein Zeichen mangelnder Koordination darstellen. Auf die Bedeutung der Normen im Rahmen organisatorischer Gestaltung wird noch einzugehen sein.
- Schließlich kann auch ein sowohl quantitativ als auch qualitativ unveränderliches Management steigenden Koordinationsaufgaben nicht gerecht werden¹⁶⁴, so daß diese Aufgaben zunehmend vernachlässigt werden. Dieser Punkt ist in der Praxis von erheblicher Bedeutung, so daß es inter-

¹⁶¹ Vgl. Gardner/Moore, Praktische Menschenführung, a. a. O., S. 213; Agthe, K., Unternehmenswachstum und Unternehmensorganisation, a. a. O., S. 463.

¹⁶² Vgl. Baumberger, H. U., Die Entwicklung der Organisationsstruktur in wachsenden Unternehmungen, a. a. O., S. 158 ff.; Dale, E., Planning and Developing the Company Organization Structure, a. a. O., S. 50; Illetschko, L. L., Zentralisation und Dezentralisation, a. a. O., S. 167; Chester, T. E., Centralization and Decentralization of Authority and Responsibility, in: Human Relations in Industry, OEEC Rome Conference, Paris, o. J. (1956), S. 37.

¹⁶³ Manche Autoren sehen in der Funktionsfähigkeit des Informationssystems sogar eine Grenze organisatorischen Wachstums, vgl. z. B. Moonmann, F., The Manager and the Organization, London, 1961, S. 102; außerdem Scott, W. G., Größe und Form der Organisation, in: MI, Jg. 3, 1961, S. 48 f.; Simon, H. A., Administrative Behaviour, a. a. O., S. 154; Basil, D. C., Organization and Control of the Smaller Enterprise, a. a. O., S. 61 ff.

¹⁶⁴ Vgl. auch Agthe, K., Unternehmenswachstum und Unternehmensorganisation, a. a. O., S. 484 f.; Basil, D. C., Organization and Control of the Smaller Enterprise, a. a. O., S. 51; Chapin, F. S., The Optimum Size of Institutions, in: AJS, Jg. 62, 1957, S. 499, Anm. 1; Drucker, P. F., Die Praxis des Management, a. a. O., S. 299; Illetschko, L. L., Zentralisation und Dezentralisation, a. a. O., S. 167.

essant sein mag, den Gründen für diese Unterdimensionierung der Leitungskapazität kurz nachzugehen.

Quantitativ scheint das Management vielfach deshalb nicht angepaßt, weil zusätzliches Personal in dem notwendigen Umfang entweder objektiv oder aus Mangel an Planung nicht verfügbar ist oder aber das Personal, obwohl verfügbar, aus Kostengründen nicht eingesetzt wird. Denn es wurde gezeigt, daß die antizipative Anpassung in den Führungsebenen wegen des Umfanges der kleinsten teilbaren Führungseinheit zu erheblichen ungenutzten und damit kostenzehrenden Kapazitäten führen kann, so daß in der Regel eine längere Überbeschäftigung (Kennzeichen: erhöhte Subordinationsquoten) der Unterbeschäftigung vorgezogen wird.

Und qualitativ scheint das Management deswegen nicht angepaßt, weil eine solche Angleichung eine mehr oder weniger umfangreiche permanente Fortbildung im Hinblick auf neue und erweiterte Aufgabenstellungen oder Entwicklungen voraussetzen würde¹⁶⁵, zumal wenn man sich zugleich die langfristige Veränderung der individuellen Leistungsfähigkeit im Zeitablauf vor Augen hält, auf die auch Schnutenhaus verweist¹⁶⁶.

Die Organisation wird sich demnach im Verlauf ihres Wachstums im Bereich der Unterorganisation entwickeln, und zwar bei kontinuierlich abnehmendem Koordinationsgrad; die Funktionsfähigkeit des organisatorischen Beziehungssystems wird zunehmend beeinträchtigt.

b) Das läßt sich auch in praxi bestätigen, denn die „Organisationsfehler“ lassen sich in der Regel ohne weiteres auf Koordinationslücken zurückführen, wie am Beispiel dreier der in der Literatur zahlreich angeführten Fehlerkataloge kurz gezeigt sei¹⁶⁷.

Owens etwa nennt als typische Organisationsfehler:

1. Zu viele Ebenen, deshalb Kommunikationsprobleme,
2. Überarbeitete Führungskräfte,
3. Ungleichgewicht zwischen den Abteilungen,
4. Führungskräfte arbeiten außerhalb ihres Bereiches,
5. Personalwechsel,
6. Persönliche Unzufriedenheit.

¹⁶⁵ Vgl. Mellerowicz, K., Planung und Plankostenrechnung, Bd. I, a. a. O., S. 148, Grundsatz V; Yoder, D., Personnel Management and Industrial Relations, a. a. O., S. 137; Brown, A., Organization of Industry, a. a. O., S. 77.

¹⁶⁶ Schnutenhaus spricht von Leistungsaufbau, Leistungshöchstdauer, Leistungsverfall, in: Schnutenhaus, O. R., Allgemeine Organisationslehre, a. a. O., S. 41; vgl. auch Schleh, E. C., How is Management Related to Company Size, in: Advanced Management Journal, Jg. 30, 1965, H. 1, S. 59 ff.

¹⁶⁷ So u. a. bei Allen, L. A., Management und Organisation, a. a. O., S. 93; Anderson, R. C., Management Practices, a. a. O., S. 57; Basil, D. C., Organization and Control of the Smaller Enterprise, a. a. O., S. 18 ff.; Brech, E. F. L., Organization: The Framework of Management, a. a. O., S. 179 ff.; Brown, A., Judging the Effectiveness of Organization, in: AM, Jg. 21, 1955, S. 13 ff.; Dale, E., Planning and Developing the Company Organization Structure, a. a. O., S. 174 f.; Goossens, F., Moderne Unternehmensleitung, a. a. O., S. 138; Koontz/O'Donnell, Principles of Management, a. a. O., S. 284; Mellerowicz, K., Planung und Plankostenrechnung, Bd. I, a. a. O., S. 458; Owens, R. N., Introduction to Business Policy, a. a. O., S. 76; Schnutenhaus, O. R., Schwachpunkte der Vertriebsorganisation, Schriftenreihe des RKW, H. 3, Frankfurt, 1961; derselbe, Typische Fehler der Verkaufsorganisation, in: ZfO, Jg. 27, 1958, S. 175 ff.; Ulrich, H., Betriebswirtschaftliche Organisationslehre, a. a. O., S. 174 ff.; derselbe, Grundsätze organisatorischer Planung, a. a. O., S. 78; Ulrich/Staerkle, Verbesserung der Organisationsstruktur von Unternehmungen, Betriebswirtschaftliche Mitteilungen No. 6, 2. Aufl., Bern, 1962, S. 17 ff.; Urwick, L. F., Problems of Growth in Industrial Undertakings, a. a. O.

Und Allen zählt als typische Schwierigkeiten vor dem Übergang von einer funktionalen auf eine förderative Organisation auf:

1. Übermäßige Zentralisierung,
2. Verzögerung beim Fassen von Entschlüssen,
3. Schwierigkeiten bei der Koordination der Funktionen,
4. Mangel an Führungskräften,
5. Schwierigkeiten bei der Überwachung.

Schließlich Ulrich nennt als typische Fehler u. a.:

1. Fehlende Übereinstimmung zwischen Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung,
2. Unklare, fehlende oder doppelte Unterstellung einzelner Stellen,
3. Zu große Kontrollspanne einzelner Stellen,
4. Ungleiche Rangstufe der direkt Unterstellten,
5. Mangelnde organisatorische Planung auf lange Sicht,
6. Unelastischer organisatorischer Aufbau.

Zwar lassen sich insbesondere die von Owens und Allen aufgezählten Fehler teils verschiedenen Kategorien zuordnen, so daß ihre Katalogisierung Ansatzpunkte zur Kritik bietet. Wichtig ist hier aber nur, daß sich diese Fehler offensichtlich auf das oben genannte Phänomen zunehmenden Koordinationsmangels in wachsenden Organisationen zurückführen lassen und sich so die Theorie der Unterorganisation bestätigt¹⁶⁸.

Diese These läßt sich zudem durch eine Beobachtung der Organisations-tätigkeit weiter erhärten. Der Organisator ist aus Mangel an theoretischer, aber auch praktischer Erfahrung in der Regel gezwungen, den Umfang von Koordinationsaufgaben zu schätzen. Er neigt dann leicht dazu, diese Aufgabe aus Kostengründen zu knapp zu bemessen. Denn während sich die durch-führenden Tätigkeiten im Produktionsbereich primär und zwangsläufig auf-grund der limitationalen Verhältnisse von Betriebsmittel (bzw. Produktions-ergebnis) und Arbeit oft schon im vororganisatorischen Bereich errechnen lassen, fallen koordinierende Tätigkeiten (ebenso auch ein großer Teil der Verwaltungsarbeit) erst sekundär und aus Mangel an Limitationalität zwi-schen Arbeit und Kapital¹⁶⁹ auch weniger zwangsläufig an. Sie lassen sich wegen ihres abstrakten Charakters nur schwer definieren. So kann es nicht verwundern, wenn Koordinationsaufgaben oft und besonders dann unter-schätzt werden, wenn Organisationsaufgaben innerhalb einer Unternehmung allgemein nur wenig Beachtung geschenkt wird.

2. a) Man wird infolgedessen davon ausgehen dürfen, daß das Wachstum einer Organisation zunehmend im Bereich der Unterorganisation erfolgt. Es mag interessant sein, diesen Vorgang im einzelnen anhand einer graphischen Darstellung zu verfolgen. Abbildung 14 a zeigt die k/a -Ebene in Anlehnung an Abbildung 1 mit der Projektion GG der Gleichgewichtsebene¹⁷⁰.

Ausgehend von Punkt 1' expandiert die Organisation in Richtung u und nimmt dabei nacheinander die Lagen 2' und 3' ein, die durch verschiedene Koordi-nationsgrade C_2 und C_3 gekennzeichnet sind, wobei $C_2 > C_3$ und damit auch

¹⁶⁸ Auch Gasser vertritt die Ansicht, daß die Unternehmungen in Europa weithin unter-organisiert seien (in: Gasser, Ch., Die Organisation amerikanischer Konzerne, in: ZfhF, Jg. 5, 1953, S. 193).

¹⁶⁹ Vgl. Marx, A., Personalplanung, Stuttgart 1963, S. 14.

¹⁷⁰ Zur Vereinfachung der Darstellung wird im folgenden auf das Beziehungswachstum zurückgegriffen und die Stellenexpansion vernachlässigt. In Realität handelt es sich bei den Kurven also um treppenförmige Linienzüge.

der Koordinationsgrad der Lage $3' < 2'$. Diese Veränderung des Koordinationsgrades zeigt Abbildung 14 b deutlicher.

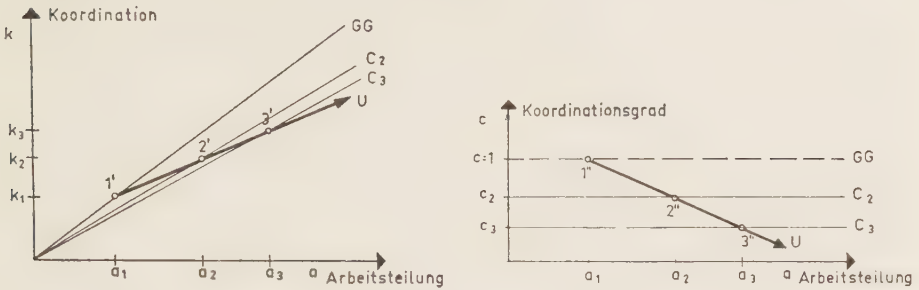


Abb. 14 a u. b

b) Das gilt für wachsende Organisationen. Eine Umkehrung erfahren diese Überlegungen bei rückläufiger Arbeitsteilung, bei einer Schrumpfung im Organisationsbereich. Dieser Vorgang sei ergänzend analysiert.

Sank bei zunehmendem Aufgabenumfang der Koordinationsgrad ab, so wird er bei zunächst stagnierendem Aufgabenwachstum allmählich ansteigen. Denn das Beharrungsvermögen der Organisation wird bei abnehmender Beschäftigung der untersten Ebenen zur Entlastung der Leitungsstellen führen, damit aber zugleich die Gesamtkoordination steigern, denn Koordinationsaufgaben, die bisher vernachlässigt wurden, können jetzt erfüllt werden, Mängel der Organisation können nach und nach behoben werden. Die Organisation „erholt“ sich, und zwar in verstärktem Maße, sobald über die Stagnation hinaus ein Schrumpfungsprozeß einsetzt.

Ebenso nämlich wie sich bei fortschreitender Arbeitsteilung der Aufbau der koordinierenden Stellen verzögert, so retardiert auch ihr Abbau bei abnehmender Arbeitsteilung. Zwar wird die Überbeschäftigung dieser Stellen verhältnismäßig einfach aufgehoben, ihre Eliminierung wird jedoch darüber hinaus auf Widerstand stoßen¹⁷¹. Langfristige Verträge, Betriebszugehörigkeit, nicht zuletzt auch die Hoffnung auf späteres Wachstum lassen an den leitenden Positionen festhalten. So ergeben sich als Merkmal organisatorischer Schrumpfung Remanenzerscheinungen im Koordinationsbereich, die den bei Kostenverläufen üblichen durchaus vergleichbar sind¹⁷².

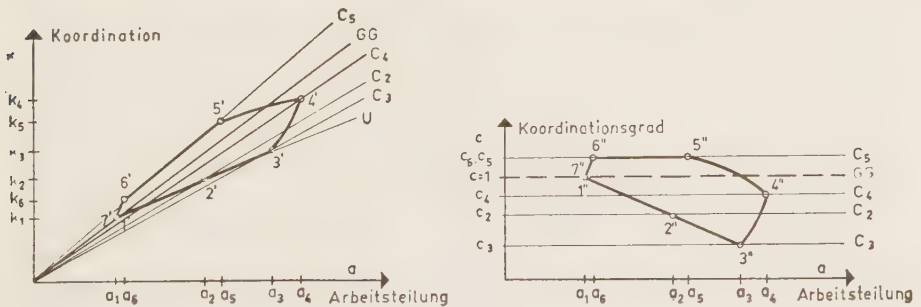


Abb. 15 a u. b

¹⁷¹ Vgl. Goossens, F., *Moderne Unternehmensleitung*, a. a. O., S. 204 ff.; Haire, M., *Biological Models and Empirical Histories of the Growth of Organizations*, a. a. O., S. 287 ff.; Mayntz, R., *Soziologie der Organisation*, a. a. O., S. 110.

¹⁷² Vgl. Agthe, K., *Unternehmenswachstum und Unternehmensorganisation*, a. a. O.,

Dieser Vorgang ist in Abbildung 15 a verfolgbar. Die Organisation bewegt sich von 1' auf dem Unterorganisationspfad u, gekennzeichnet durch fallende Koordinationsgrade c (Abb. 15 b). In 3' vermindert sich das Wachstum bei gleichzeitig steigendem Koordinationsgrad, dem Zeichen einsetzender „Erholung“. Die Beschäftigungszunahme der Leitungsstellen wird geringer und geht schließlich – ab 4' – sogar in eine Beschäftigungsabnahme über. In 4' setzt dann der Schrumpfungsprozeß ein bei zunächst konstanter Koordinationsfähigkeit und folglich steigendem Koordinationsgrad. Erst wenn dann auch der Abbau koordinierender Stellen einsetzt (5'), steigt der Koordinationsgrad nicht weiter, bleibt konstant (6') und sinkt u. U. sogar ab. Er muß dabei in seinem oberen Kulminationspunkt nicht unbedingt in den Bereich der Überorganisation vorstoßen ($c^5 > GG$ in Abbildung 15 b). Wesentlich ist vielmehr für die Erklärung der Remanenzerscheinungen nur die Tatsache des Ansteigens an sich.

Zu bedenken ist bei der Interpretation dieser Abbildungen jedoch, daß es sich nur um die Projektion eines dreidimensional (mit der Zeit als dritter Dimension) verlaufenden Vorganges handelt. Den Gesamtvorgang einer wachsenden und schrumpfenden Organisation wird man sich deswegen bildlich als Schraubenlinie vorstellen müssen, etwa entsprechend Abbildung 16, wobei die Achse dieser Schraubenlinie in ihrer räumlichen Lage das langfristige Wachstum des Systems wiedergibt (Wachstumspfad).

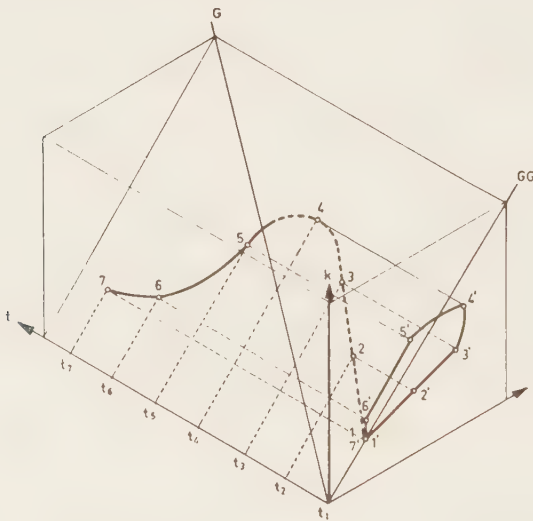


Abb. 16

Nebenbei zeigt sich jetzt auch deutlich, daß Anpassungsvorgänge nicht reversibel sind, sondern infolge ihrer zeitlichen Gebundenheit stets transitorisch verlaufen.

3. Nun sind zunehmende Abweichungen der Organisation vom Gleichgewichtspfad aber auch von ebenso zunehmenden Diskrepanzen zwischen

S. 475; Schnutenhaus, O. R., Fixkosten als Betriebsstrukturkosten, in: NB, Jg. 1949, S. 113 ff.; derselbe, Betriebsstrukturkosten und Preispolitik, in: Der Wirtschaftsprüfer, Jg. 1948, S. 198 ff.

formellem und informellem Normengefüge begleitet, die sich in steigenden Zielkonflikten und dem bekannten Absinken der Arbeitsmoral dokumentieren.

Zwar wird je nach Motivationsstruktur und Selbstverständnis der Organisationsteilnehmer in einer dynamischen Umwelt in jeder Organisation ein gewisses Maß an Bereitschaft bestehen, Anpassungen an veränderte Datenkonstellationen vorzunehmen¹⁷³ (im Sinne eines „schöpferischen Ungehorsams“), und zwar unabhängig davon, ob und in welchem Umfang der geänderte Zustand durch die Formalstruktur sanktioniert wird. Es mag dann sein, daß immer größere Teile des Betriebsablaufes durch den informellen Bereich (in durchaus positivem Sinne!) usurpiert und geregelt werden¹⁷⁴; das informelle Verhalten der Organisationsmitglieder wird in solcher Lage den Sollzustand der Organisation zumindest teilweise reflektieren, mit anderen Worten: Die Organisation mag sich bei günstigem „Betriebsklima“ zunächst informell näher der Gleichgewichtslinie anpassen als es formell den Anschein hat¹⁷⁵.

Doch ist ohne weiteres zu erwarten, daß diesem Verhalten Grenzen gesetzt sind. Bei länger anhaltenden Spannungszuständen – wie sie das Merkmal der genannten Diskrepanzen sind – wird diese informelle Initiative früher oder später erlahmen, wird sich der „gute Wille“ zunehmend in Resignation wandeln mit den zu beobachtenden Friktionen zwischen den Mitarbeitern, sinkender Arbeitsmoral etc., kurz – mit Leistungseinbußen mehr oder weniger großen Umfangs; Koordination und Kooperation werden weiter beeinträchtigt, so daß auch aus dem informellen Bereich weitere Kräfte im Sinne einer Vergrößerung der Koordinationslücke wirksam sind.

Nun ist zwar denkbar, daß Schrumpfungerscheinungen – besonders, wenn sie kurzen Wachstumsphasen folgen – einen Teil, wenn nicht alle Mangelerscheinungen einer Organisation zu beheben vermögen. Hält man jedoch langfristiges Wachstum für das Merkmal „gesunder“ Organisationen, so scheint sich die hier vorgetragene Theorie der Unterorganisation doch dadurch ad absurdum zu führen, daß sich nach ihr jede wachsende Organisation zunehmend zersetzen und sie somit in ihrer Existenz notwendig begrenzt sein müßte.

Daß das eine nicht aus dem anderen folgt, soll im folgenden gezeigt werden, und zwar zunächst an dem Phänomen der Reorganisation. Denn es sind Reorganisationen, die die Organisationen periodisch „erneuern“. Da dieses Phänomen, welches im Wachstumsverlauf jeder Unternehmung immer wieder beobachtet werden kann, für die dynamische Interpretation nicht-rationaler, organisatorischer Systeme von großer Bedeutung ist, muß versucht werden, das Wesen von Reorganisationen theoretisch zu begründen. Erst vor diesem Hintergrund werden Gegenstand und Zielsetzung der Organisationsplanung plastisch.

¹⁷³ Vgl. Lawrence, P. R., *The Changing of Organizational Behaviour Patterns, A Case Study of Decentralization*, Boston, 1958, bes. S. 172 ff.

¹⁷⁴ Vgl. Basil, D. C., *Organization and Control of the Smaller Enterprise*, a. a. O., S. 62; Davis, K., *Human Relations in Business*, a. a. O., S. 118.

¹⁷⁵ Vgl. Agthe, K., *Unternehmenswachstum und Unternehmensorganisation*, a. a. O., S. 464; Baumberger, H. U., *Die Entwicklung der Organisationsstruktur in wachsenden Unternehmungen*, a. a. O., S. 13 f.; vgl. Owens, R. N., *Introduction to Business Policy*, a. a. O., S. 73.

1. a) Eine unzureichende organisatorische Aktivität führt im nicht-rationalen und offenen System zu Unterorganisationen und damit zunehmend zu Störungen des Beziehungszusammenhanges, so wurde festgestellt. Solche Störungen jedoch werden in der Praxis der Unternehmensleitung – von der ja in der Regel jede organisatorische Aktivität im Sinne des Modells ausgeht – erst bewußt, wenn die Steuerbarkeit der Organisation durch Fehl Abläufe des Entscheidungsprozesses über ein bestimmtes Maß hinaus beeinträchtigt ist; dieses Maß kann sehr weit gesteckt sein. Erst wenn diese Grenze erreicht ist, meist also, wenn die Organisation schon tief in den Bereich der Unterorganisation geraten ist, versucht dann die Unternehmensleitung, Abhilfe zu schaffen durch einen bewußten Akt organisatorischer Neugestaltung, der als „Reorganisation“ bekannt ist. Sie verfolgt dabei das Ziel, den Istzustand der Organisation dem Sollzustand anzugleichen, oder nach dem bisher Erkann- ten: ein höheres Organisationsniveau, gemessen am Koordinationsgrad, zu

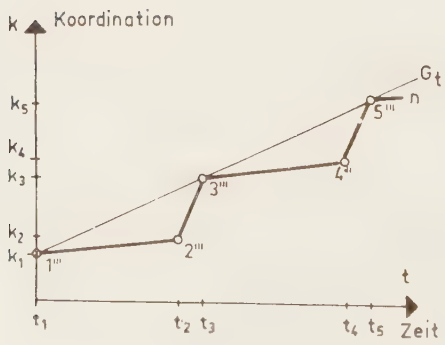
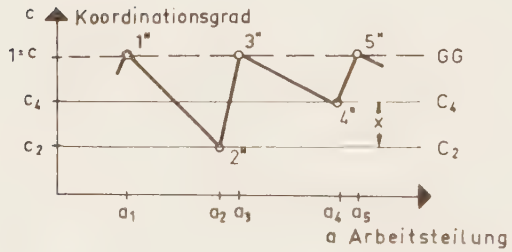
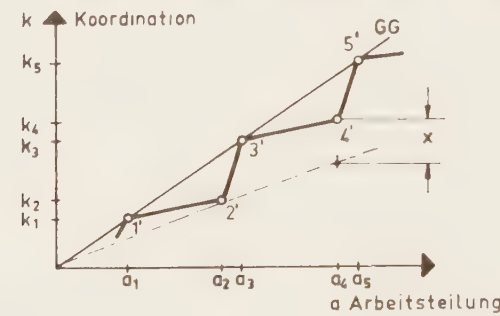


Abb. 17 a-c

realisieren. Der Umfang der hierzu erforderlichen Maßnahmen wird dann durch den Mangelzustand bestimmt, den sie beheben sollen.

Dieses Reorganisationsphänomen läßt sich zunächst ganz allgemein aus dem Wesen offener Systeme erklären. erinnert man sich nämlich, daß in solchen Systemen das Gleichgewicht nurmehr durch eine permanente, systeminhärente Aktivität gewahrt werden kann, so wird man schon die Unterorganisation auf einen Mangel an solcher Aktivität, d. h. auf unzureichende Organisationstätigkeit zurückführen müssen. Dann aber muß der Reorganisationsvorgang gerade als Ausdruck jener Aktivität gewertet werden, als Zeichen der von Gerwig geforderten „Selbsteilungskräfte“ einer Organisation oder der „Selbsterhaltung“ des Systems im Sinne der Organisationssoziologie.

b) Am ehesten wird dieser Vorgang jedoch deutlich, wenn man an die bisherige Darstellungsweise anknüpft. Anhand der Abbildungen 17 und 18 wird man sich dann eine Reorganisation etwa wie folgt vorstellen dürfen (siehe S. 82).

In $1'$ (Abb. 17 a), $1''$ (Abb. 17 b), in $1'''$ (Abb. 17 c) möge der Beginn der organisatorischen Abweichung vom Gleichgewichtspfad liegen. Unter ständiger Minderung des Koordinationsgrades ($1''$ $2''$ von GG auf c_2) expandiert die Organisation in der Zeit t_1 t_2 bis zum Zustand $2'$, der zugleich den Beginn der Reorganisationsmaßnahmen kennzeichnet. Diese führen unter stetiger Steigerung des Koordinationsgrades ($2''$ $3''$ von c_2 auf GG in der Periode t_2 t_3) zur Gleichgewichtslinie in $3'$ zurück, von wo sich der Vorgang über $4'$ nach $5'$ und so weiter wiederholt. Abbildung 18 zeigt diesen Vorgang in räumlicher Perspektive (mit den Raumpunkten 1, 2, 3, 4 und 5).

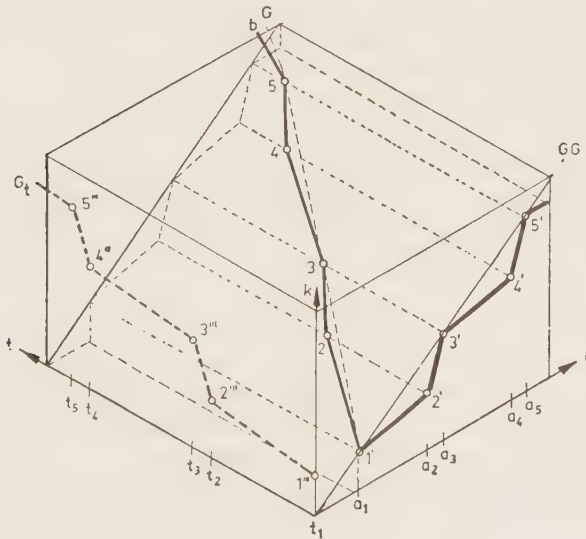


Abb. 18

t_2 t_3 möge als Reorganisationsperiode, t_1 t_2 als Entwicklungsperiode und t_1 t_3 als Reorganisationszyklus bezeichnet werden.

c) Nun kann aber unter der Annahme nicht-rationalen Verhaltens des Organisierenden, so wurde gesagt, die Kenntnis des Gleichgewichtspfad und damit die spezifische Lage der Punkte $1'$, $2'$ und $3'$ nicht ohne weiteres voraus-

gesetzt werden. Es muß vielmehr davon ausgegangen werden, daß in Wirklichkeit der Gleichgewichtspfad nicht oder nur vorübergehend erreicht wird und im wesentlichen drei Möglichkeiten organisatorischer Entwicklung im Ungleichgewicht denkbar sind.



Abb. 19

1. Die Reorganisationsmaßnahmen führen zu einem Koordinationsstand auf oder unter der Gleichgewichtslinie: Die Organisation entwickelt sich ständig im Bereich der Unterorganisation (Abb. 19 a);
 2. Die Reorganisationsmaßnahmen führen zu einem Koordinationsstand über der Gleichgewichtslinie: Die Organisation entwickelt sich abwechselnd im Bereich der Über- und Unterorganisation (Abb. 19 b);
 3. Die Reorganisationsmaßnahmen beginnen und enden mit einem Koordinationsstand über der Gleichgewichtslinie: Die Organisation entwickelt sich ständig im Bereich der Überorganisation (Abb. 19 c).
- Diese Möglichkeit muß nach dem bisher Gesagten allerdings als Grenzfall betrachtet werden.

Die Betrachtung mehrerer Reorganisationszyklen führt dann jedoch zu einer weiteren Erkenntnis. Ein Vergleich des Organisationsgrades zu Beginn und Ende der Zyklen zeigt nämlich, daß sich die organisatorische Situation durch wiederholte Reorganisationen ständig verbessern kann, soweit – als relatives Maß – der Koordinationsgrad betroffen ist.

Setzt man die Reorganisationspunkte 2' und 4' (Abb. 18 a) zueinander in Beziehung, so weist offensichtlich 4' einen höheren Koordinationsgrad c_4 auf als 2' mit c_2 . Allerdings wird die so von Reorganisation zu Reorganisation bei gleichbleibendem Charakter der Gesamtentwicklung erzielbare Verbesserungshöhe x immer kleiner, und zwar aufgrund der erkennbaren trigonometrischen Beziehungen im Verhältnis

$$x = \frac{c_2 - c_1}{u} = \frac{K}{u},$$

wenn man mit K die Zunahme des Koordinationsgrades während der ersten Reorganisationsphase und mit u die Zahl der Reorganisationszyklen bezeichnet.

d) Faßt man das in diesem Abschnitt Gesagte zusammen, so läßt sich sagen: Gibt man die Hypothese vollkommener Rationalität des organisatorischen Systems auf, so wird erkennbar, daß sich die Organisation bei anhaltendem Aufgabenwachstum zunehmend im Bereich der Unterorganisation entwickelt, gekennzeichnet durch eine immer größere Koordinationslücke. Diese Entwicklung führt aber nur dann zur Zersetzung des organisatorischen Beziehungssystems, wenn nicht der Koordinationsstand durch periodisch zu wiederholende Maßnahmen organisatorischer Neugestaltung, d. h. durch Reorganisationen verbessert wird.

2. a) Es scheint naheliegend, diese Überlegungen in der Praxis zu verifizieren, zumal die gegenwärtigen Reorganisationsmaßnahmen vieler Industriebetriebe ausreichendes Informationsmaterial zu bieten scheinen. Indessen stößt ein solches Unterfangen auf bedeutende Schwierigkeiten. Einmal deshalb, weil die Untersuchung langfristiger organisatorischer Veränderungen eine bewußte, den jeweils erkennbaren Einflußgrößen entsprechende Gestaltung der Organisation voraussetzen müßte.

Gerade eine solche Gestaltung aber ist über längere Zeiträume bisher nur selten zu finden, sei es, daß organisatorische Probleme nicht erkannt oder nicht beachtet wurden, sei es, daß die Kenntnis organisatorischer Zusammenhänge bislang unzureichend war: Die Rationalität im organisatorischen Bereich war – und ist – in der Praxis durch die verschiedenen, vorstehend aufgeführten Faktoren sowohl subjektiv als auch objektiv teils beträchtlich eingeschränkt. Daneben müßten solchen Untersuchungen mehrere Reorganisationszyklen zugrunde legen. Das aber erfordert Untersuchungs- bzw. Beobachtungszeiträume, die nur von wenigen Unternehmungen überdeckt werden.

b) Aber auch der Literatur läßt sich zum Problem der Reorganisation nur wenig entnehmen. Diese zunächst erstaunliche Tatsache dürfte u. a. aber damit zu begründen sein, daß das Reorganisationsphänomen – legt man den Forschungsansatz eines großen Teils der Organisationsliteratur zugrunde – nicht systemadäquat ist. Geht man nämlich bei der Betrachtung der Organisation vom geschlossenen und zudem statischen Modell aus, so lassen sich ungleichgewichtige Lagen der Organisation und dann auch die besonderen Maßnahmen zur Wiederherstellung des Gleichgewichts (Reorganisation) diesem System logisch nicht einfügen.

Zwar akzeptieren solche Untersuchungen die Unzulänglichkeit der organisatorischen Wirklichkeit und das Auftreten unvorhergesehener Folgen im Rahmen der organisatorischen Gestaltung, wenn sie sich mit den typischen Fehlern einer Organisation beschäftigen¹⁷⁶, „aber, da diese Erscheinungen (die unvorhergesehenen Folgen, damit aber auch die Fehler, d. V.) das Gegenteil von dem sind, was organisiert und regeltreu ist, werden sie und ihre Ursachen nicht näher behandelt und sie werden summarisch als etwas Abträgliches genommen, das zu vermeiden ist und durch das Organisieren möglichst zurückgedrängt werden soll“¹⁷⁷. Um eine „gute“ Organisation zu erhalten, müssen nach dieser Vorstellung die Organisationsfehler nur erkannt und dann in einem sinngemäß einmaligen Prozeß der Anpassung der Organisation (Verbesserung) an das modelltheoretische Leitbild eliminiert werden. Dies ist Aufgabe der Organisationsarbeit bzw. der Organisationsplanung¹⁷⁸. Immerhin wird dabei nicht übersehen, daß dieses Ziel praktisch wohl kaum zu erreichen ist und die „ideale“ Organisation ein Leitbild bleibt.

Erst wenn man die Voraussetzungen des geschlossenen Modells (*ceteris paribus*-Hypothese) aufgibt und die Umwelteinflüsse ebenso in das betrachtete System einbezieht wie das irrationale Verhalten der Organisations-

¹⁷⁶ Vgl. Ulrich, H., Betriebswirtschaftliche Organisationslehre, a. a. O.

¹⁷⁷ Mayntz, R., Soziologie der Organisation, a. a. O., S. 145.

¹⁷⁸ Vgl. Acker, H. B., Planung der Organisation, a. a. O.; vgl. Ulrich, H., Grundsätze organisatorischer Planung, a. a. O., S. 78. Lombard spricht im medizinischen Analogon von „Krankheiten“ der Organisation und ihrer „Heilung“, in: Lombard, B., Physiologie Comparée de l'Entreprise, a. a. O.

mitglieder, werden die Ursachen von Reorganisationen offenbar: die mangelnde Anpassung der Formalstruktur an veränderte Datenkonstellationen.

3. Die hier vorgetragene Theorie der Reorganisation hat gezeigt, daß die Problematik des organisatorischen Wachstums im Bereich der Unterorganisation zwar durch periodische Reorganisationsmaßnahmen überwunden werden kann. Indessen läßt sich nicht bezweifeln, daß damit der Kern des Problems unterorganisatorischer Entwicklung nicht berührt wird. Denn sowohl Unter- wie Reorganisation müssen sich auf das Kostengefüge und die Leistungsfähigkeit einer Organisation auswirken. Nicht nur, daß – wie aufgezeigt – mangelnde Koordination zu den bekannten Leistungseinbußen führt, sei es durch sinkende Arbeitsmoral allgemein oder auch durch Doppelarbeit, Terminschwierigkeiten etc. im besonderen. Auch die Reorganisationsmaßnahmen verursachen Kosten bei ihrer Durchführung sowohl direkt als auch indirekt durch die mit organisatorischen Änderungen stets verbundene Minderung der betrieblichen Leistungsfähigkeit.

Infolgedessen erhebt sich die Frage, wie solche Einbußen vermieden werden können, wie also Koordinationslücken von Anbeginn gemindert werden können und der Notwendigkeit von Reorganisationsmaßnahmen vorgebeugt werden kann. Die Antwort scheint sich aus der Analyse des offenen, eher noch des nicht-rationalen Systems abzuleiten: durch eine permanente Organisationstätigkeit im Hinblick auf eine Wahrung oder zumindest Annäherung an den Gleichgewichtszustand. Die Organisationstätigkeit, das Organisieren wird damit zum Grundproblem der Organisation. Ihm ist deshalb in teilweiser Zusammenfassung des bisher Gesagten und in Vorbereitung des zweiten Abschnittes das nächste Kapitel gewidmet.

25 Die Gestaltung der Organisation

251 Der Gegenstand organisatorischer Gestaltung

Es sei auch hier zunächst nochmal zurückgegriffen und vom geschlossenen, rationalen und dynamischen System ausgegangen (im statischen System ist streng genommen eine organisatorische Gestaltung nicht systemadäquat!). Es wird gefragt, auf welche Weise eine Organisation überhaupt beeinflussbar ist.

Die Antwort hierauf ergibt sich aus dem Wesen organisatorischer Normen. Normen lassen sich in allgemeinste Form als die Fixierung bestimmter organisatorischer Sachverhalte definieren. Sie dienen der Festlegung der Beziehungen in einer Organisation mit dem Ziel, gewisse organisatorische Gegebenheiten zu errichten oder auf sie einzuwirken. Nordsieck definiert sie als „normative Bestimmung über die Art und Weise der Wiederholung menschlichen Verhaltens“¹⁷⁹, Stefanic-Allmayer einfacher als „Festlegung von Funktionen“¹⁸⁰. Geht man nun davon aus, daß jede Funktion durch drei Elemente bestimmt ist, nämlich Aufgabe, Person und Beziehung¹⁸¹, so kann eine orga-

¹⁷⁹ Nordsieck, F., Rationalisierung der Betriebsorganisation, a. a. O., S. 23.

¹⁸⁰ Stefanic-Allmayer, K., Allgemeine Organisationslehre, a. a. O., S. 49.

¹⁸¹ Vgl. Kosiol, E., Organisation der Unternehmung, a. a. O., S. 45; Nordsieck, F., Rationalisierung der Betriebsorganisation, a. a. O., S. 36; Stefanic-Allmayer, K., Allgemeine Organisation, a. a. O., S. 19; Ulrich, H., Grundsätze organisatorischer Planung, a. a. O., S. 74.

nisatorische Norm als Zwischenglied zwischen Aufgabe und Funktion begriffen werden: Sie leitet sich von der Aufgabe ab und führt zur Funktion¹⁸², indem sie durch die Definition der relevanten organisatorischen Beziehungen die Verbindung von Teilaufgabe, Aufgabenträgern und Gesamtaufgabe herstellt¹⁸³.

Die Errichtung, dann aber auch die Veränderung organisatorischer Beziehungen müssen deswegen von der Bestimmung angemessener Normen ausgehen; dies ist der Kern organisatorischer Gestaltung.

Doch erfaßt das nicht die Normen schlechthin. Denn zieht man in Betracht, daß Normen nicht nur durch bewußte Denkvorgänge, sondern auch durch natürliche Entwicklung – etwa in der Form von Usancen bzw. gewohnheitsrechtlichen Normen – entstehen, so wird genauer erkennbar, daß primär nur die bewußt konzipierten Normen Gegenstand ebenso bewußter Gestaltung sein können.

Zudem muß dabei auch zwischen Eigen- und Fremdnormen unterschieden werden¹⁸⁴. Von Eigennormen wird gesprochen, wenn die Normen durch ein Teilganzes (z. B. die Abteilung) selbst erlassen werden, von Fremdnormen, wenn sie von einer übergeordneten oder beauftragten Stelle (z. B. der zentralen Organisationsstelle) ergehen. Wie noch eingehender zu zeigen sein wird, bilden endlich auch nur die Fremdnormen den Bereich der eigentlichen organisatorischen Gestaltung.

Die Differenzierung der Normen nach ihrer zeitlichen Begrenzung – ob begrenzt oder unbegrenzt gültig – hat auf den Gestaltungsbereich demgegenüber keinen Einfluß.

Die Gestaltung bezieht sich also genauer auf das System der bewußt konzipierten Fremdnormen¹⁸⁵. Dieses System allerdings ist selbst noch nicht Organisation¹⁸⁶. Es ist allenfalls der Plan zu einer Organisation, denn die Ganzheit Organisation entsteht erst nach Übermittlung und Durchsetzung der Normen bzw. ihres Inhalts.

252 *Die Hilfsmittel organisatorischer Gestaltung*

1. Um ihr Ziel zu erreichen – die Anpassung der Organisation –, bedarf die Gestaltung einer Anzahl von Hilfsmitteln, und zwar nach der soeben abgeleiteten Definition solcher Hilfsmittel, die die Konzeption, Übermittlung und Durchsetzung der Normen ermöglichen bzw. erleichtern. Es handelt sich hier im wesentlichen um die bekannten Organisationshilfsmittel Schaubild, Arbeits- bzw. Funktionsbeschreibung etc., denn die Durchsetzung der Normen als Gesamtsystem bedingt wohl stets deren schriftliche Fixierung.

Es ist aber nur durchsetzbar, was den Organisationsmitgliedern zuvor auch übermittelt worden ist. Infolgedessen begrenzt und bestimmt der Informa-

¹⁸² Vgl. Stefanic-Allmayer, K., Allgemeine Organisationslehre, a. a. O., S. 48.

¹⁸³ Vgl. Gutenberg, E., Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Bd. I, a. a. O., S. 235.

¹⁸⁴ Vgl. Stefanic-Allmayer, K., Allgemeine Organisationslehre, a. a. O., S. 51.

¹⁸⁵ „System“ bedeutet dabei: Interdependentes Gesamt einzelner Normen, das sich auf einheitlichen Grundsätzen aufbaut und nach einheitlichen Zahlen gestaltet ist, ein Gesamt also im Sinne des Ganzheitscharakters einer Organisation.

¹⁸⁶ Mellerowicz scheint jedoch auch schon die Normen als Organisation aufzufassen (in: Mellerowicz, K., Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Bd. I, S. 119).

tionsgehalt dieser Hilfsmittel denjenigen Teil des Beziehungsgesamts, der bewußt gestaltet werden kann, den formalstrukturellen Beziehungsteil. Zugleich ist dies aber auch der Fremdbereich, wenn man sich erinnert, daß die Gruppe und selbst noch Abteilung als Eigenbereich im wesentlichen durch informelle und dispositiv, also mündlich bestimmte Beziehungen geprägt wird¹⁸⁷. Je umfangreicher also der Informationsgehalt der Hilfsmittel, um so größer auch der gestaltbare Bereich im Rahmen des gesamten Beziehungssystems, um so größer also die Möglichkeit, die Organisation zu gestalten.

2. Die Bedeutung dieser Überlegungen tritt hervor, wenn man den Informationsgehalt der Hilfsmittel untersucht und dann die beschränkte Aussagekraft von Schaubild und Beschreibung erkennen muß¹⁸⁸. Denn nicht einmal der Leitungszusammenhang läßt sich in seinen Elementen Instanz und Instanzenaufbau einwandfrei darstellen¹⁸⁹. Auch ist es bisher befriedigend nicht gelungen, Stabszusammenhang und Kollegienzusammenhang schriftlich oder zeichnerisch zu erfassen. Um so zurückhaltender müssen gar Versuche beurteilt werden, das informelle Beziehungssystem graphisch zu erfassen¹⁹⁰, schon deshalb, weil ein solches Unterfangen den spontanen und außerordentlich veränderlichen Charakter der informellen Struktur nicht in Rechnung stellt (es muß nach den bisherigen Überlegungen sogar als widersinnig erscheinen).

Allerdings ist in diesem Zusammenhang auf den Instrumentalcharakter von Begriffen zu verweisen; auch Begriffe nämlich gehören zum Instrumentarium

¹⁸⁷ Vgl. S. 37 f.

¹⁸⁸ Vgl. Alluson, R., *Les Organigrammes*, Paris, 1958; Basil, D. C., *Organization and Control of the Smaller Enterprise*, a. a. O., S. 42 ff.; Yoder, D., *Personnel Principles and Policies*, a. a. O., S. 72 ff.; Berger, K. H., *Organisationspläne und Dienstsanweisungen*, in: Schnauffer/Agthe, *Organisation*, a. a. O., S. 531 ff.; Estes, H., *Some Considerations in Designing an Organization Structure*, a. a. O., S. 18; Hemphill, J. K., *Job Descriptions for Executives*, in: HBR, Jg. 37, 1959, S. 55 ff.; Higgins, C. C., *The Organization Chart: Its Theory and Practice*, in: MR, Jg. 45, 1956, S. 889 ff.; Illetschko, L. L., *Betriebswirtschaftliche Organisationsmittel*, Essen, 1952; Larke, A. G., *Linear Responsibility Chart – New Tool for Executive Control*, in: DRMI, Jg. 69, 1954, S. 46 ff.; Learned/Ulrich/Bootz, *Executive Action*, a. a. O., S. 138 ff.; Mayntz, R., *Soziologie der Organisation*, a. a. O., S. 91; Nordsieck, F., *Die schaubildliche Erfassung und Untersuchung der Betriebsorganisation*, 5. Aufl., Stuttgart, 1956; derselbe, *Organisationspläne*, in: HWB, a. a. O., Bd. II, Sp. 2091 ff.; Pilz, D., *Abteilungshandbücher als Mittel der Organisation*, in: ZfB, Jg. 30, 1960, S. 295 ff.; Randall, C. B., *The Myth of the Organization Chart*, in: DRMI, Jg. 75, 1960, No. 2, S. 38 ff.; Schmidt-Wulffen, H., *Das Organisations-Handbuch des Unternehmens*, in: ZfO, Jg. 34, 1965, S. 137 ff.; Schnutenhaus, O. R., *Allgemeine Organisationslehre*, a. a. O., S. 81 ff., 121 ff.; Schön, W., *Das Schaubild – Möglichkeiten und Methoden der praktischen Anwendung*, Stuttgart, 1957; Steiner/Root, *Linear Organization Charts*, in: *California Management Review*, Jg. 1, 1958/59, No. 2, S. 11 ff.; Stieglitz, H., *Corporate Organization Structure*, a. a. O., S. 6; Terry, G. R., *Principles of Management*, 3. Aufl., Homewood, 1960, Kap. 19; Thoms, *Organisationsmittel*, in: HWB, a. a. O., Bd. III, Sp. 4242 ff.

¹⁸⁹ Vgl. Acker, H. B., *Organisationsstruktur*, a. a. O., S. 129; Gardner/Moore, *Praktische Menschenführung*, a. a. O., S. 27 f.; auch Ulrich, H., *Grundsätze organisatorischer Planung*, a. a. O., S. 77. Die Betrachtung Kosiols läßt diese Begrenzung ohne weiteres erkennen (vgl. Kosiol, E., *Organisation der Unternehmung*, a. a. O., S. 173 ff.); vgl. hierzu auch Mayntz, R., *Soziologie der Organisation*, a. a. O., S. 92. Der Status läßt sich immerhin einem Funktionsdiagramm entnehmen. Vgl. hierzu Nordsieck, F., *Die schaubildliche Erfassung und Untersuchung der Betriebsorganisation*, a. a. O.

¹⁹⁰ Vgl. Dale, E., *Planning and Developing the Company Organization Structure*, a. a. O., S. 61; z. B. bei Davis, K., *Human Relations in Business*, a. a. O., S. 105; Moonman, E., *The Manager and the Organization*, a. a. O., S. 105.

des Organisators bei der Durchführung von Organisationsmaßnahmen¹⁹¹. Ihre Bedeutung ist in erster Linie darin zu sehen, daß sie der Fixierung organisatorischer Grundsachverhalte dienstbar gemacht werden können. Begriffe fördern dann eine gleiche Interpretation organisatorischer Sachverhalte durch Informanten und Informierten und straffen damit den Informationsfluß. Sie stimulieren die Durchsetzung organisatorischer Maßnahmen.

Der Leiter der Organisationsabteilung einer größeren Unternehmung führt regelmäßig Kurzseminare für die neueintretenden Angestellten der Firma durch, in denen er die wesentlichen von ihm verwendeten Organisationsprinzipien und -begriffe erläutert. Dadurch sollen eine gleiche Interpretation bestimmter Begriffe und gleichgerichtetes organisatorisches Verhalten gefördert werden.

Durch den Verweis auf den Informationsgehalt der Hilfsmittel allein wird jedoch die Begrenzung des Bereichs organisatorischer Gestaltung nicht recht greifbar. Hierzu muß auf das Wesen organisatorischer Gestaltung zurückgegriffen werden, so wie es sich aus dem nicht-rationalen Charakter organisatorischer Systeme ableitet: als geschlossener Wirkungsablauf im Sinne des regelungstechnischen Analogons.

253 *Der Wirkungsablauf organisatorischer Gestaltung*

1. Die Analyse des offenen organisatorischen Systems hatte ergeben, daß das Gleichgewicht einer Organisation zwischen Arbeitsteilung und Koordination nur noch durch eine permanente organisatorische Aktivität erhalten werden kann, doch auch dann nur unter der Bedingung – und das war das Ergebnis der Berücksichtigung mangelnder Rationalität –, daß die Zweckmäßigkeit einzelner Anpassungsmaßnahmen, der Gleichgewichtszustand überhaupt bekannt ist.

Wird diese Hypothese nun aufgegeben, so ist das Verbleiben der Organisation auf dem Gleichgewichtspfad oder zumindest in dessen Nähe, d. h. deren Anpassung bei mindest gleichbleibendem, möglichst jedoch zugleich steigendem Koordinationsgrad nur noch im Rahmen eines geschlossenen Wirkungsablaufes vorstellbar: Die Abweichungen vom Gleichgewichtspfad – als „unvorhergesehene Folgen“ organisatorischer Gestaltung – müssen ex post durch einen Soll-Ist-Vergleich analysiert und dann dadurch eliminiert werden, daß das Ergebnis der Analyse „automatisch“ zur (ex ante) Korrektur der fortlaufenden Maßnahmen in den Gestaltungsprozeß zurückgegeben wird (feed back)¹⁹². Nur so scheint realisierbar, was in offenen und nicht-rationalen

¹⁹¹ Vgl. Stieglitz, H., *Corporate Organization Structure*, a. a. O., S. 7, 10; Ulrich, H., *Grundsätze organisatorischer Planung*, a. a. O., S. 73.

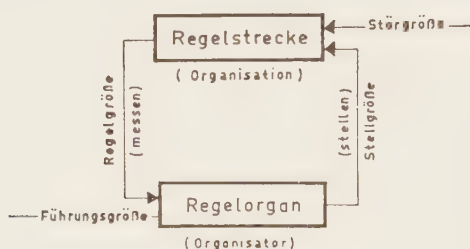
¹⁹² Vgl. Stratoudakis, P., *Das Kommunikationssystem als organisatorisches Problem*, in: *ZfB*, Jg. 32, 1962, S. 211. Die Berücksichtigung „unvorhergesehener Folgen“ war bisher einer der wesentlichen Unterschiede zwischen Organisationslehre und Organisationssoziologie. Nur die letztere beschäftigte sich mit ihnen (Mayntz, R., *Soziologie der Organisation*, a. a. O., S. 145). Eulenburg sieht in ihnen sogar die Grenze des Organisierens (in: Eulenburg, F., *Das Geheimnis der Organisation*, in: *Schmollers Jahrbuch für Gesetzgebung, Verwaltung und Volkswirtschaft*, Jg. 72, 1952, S. 129 ff.) – zu Unrecht, wie hier gezeigt wird (vgl. auch Hax, K., *Die Unternehmung als Erkenntnisobjekt von Betriebswirtschaftslehre und Betriebssoziologie*, in: *ZfbF*, Jg. 17, 1965, S. 233 ff.). Theisinger hält übrigens die Anpassung der Organisation an unvorhergesehene Folgen für ein Zeichen von Elastizität (in: Theisinger, K., *Grundsätze der Betriebsorganisation*, in: *Die Führung des Betriebes*, Festschrift zum 60. Geburtstag von W. Kalveram, Berlin, 1942, S. 145).

Systemen als Ultrastabilität bezeichnet wird: Die Eigenschaft, sich unter Wahrung der Identität und aus eigener Kraft permanent an veränderte Datenkonstellationen anzupassen. Ein solcher Wirkungsablauf wird als „lernen“ bezeichnet¹⁹³.

Damit aber wird die organisatorische Gestaltung zu einem dem technischen Vorgang der Regelung vergleichbaren Problem, d. h. die Anpassung der Organisation läßt sich regelungstechnisch interpretieren. Da dieses Analogon die weitere Analyse erleichtert, sei zunächst das technische Prinzip umrissen.

2. Regelung¹⁹⁴ ist ein Vorgang, bei dem der vorgegebene Wert einer Größe fortlaufend erfaßt und durch Vergleich mit einer anderen Größe im Sinne einer Angleichung an diese beeinflusst wird. Sie löst demnach die Aufgabe, ein bestimmtes Objekt – die Regelstrecke – in einen gewollten vorgegebenen Zustand zu überführen und dort zu bewahren. Das sind die wesentlichen Merkmale dieses Konzepts.

Die Regelung obliegt einem besonderen Organ, der Regeleinrichtung, die zu diesem Zweck mit der Regelstrecke in einen geschlossenen Wirkungsablauf, dem Regelkreis (vgl. Abb. 20), verbunden ist. Sie wirkt über die Stellgröße auf die Regelstrecke bzw. deren Wert, die Regelgröße, ein, die sie durch Messen am Ausgang der Regelstrecke fortlaufend erfaßt.



Regelkreis

Abb. 20

Maßgebend für eine solche Einwirkung ist eine dem Regelorgan vorgegebene Vergleichsgröße, die Führungsgröße, der die Regelgröße anzugleichen ist. Weichen Führungsgröße und Regelgröße voneinander ab, so ist die Regelgröße über den Stellvorgang solange zu beeinflussen, bis diese Abweichungen eliminiert sind.

Dieser Vorgang kann zeitlos, aber auch zeitlich verzögert erfolgen, wobei dann diese Verzögerung, gemessen in der sogenannten Zeitkonstanten, stets ein Merkmal des jeweiligen Regelkreises ist.

¹⁹³ Vgl. Albach, H., Zur Theorie der Unternehmensorganisation, a. a. O., S. 259; March/Simons, Organizations, a. a. O., S. 170. Bennis spricht von „Experiencing Organism“, in: Bennis, W. G., Leadership Theory and Administrative Behaviour: The Problem of Authority, in: ASQ, Jg. 4, 1959, S. 461. – Vgl. als Gegensatz hierzu den diskontinuierlichen Prozeß des „Problem Solving“, so bei Simon, H. A., Administrative Behaviour, a. a. O., S. 85, 169.

¹⁹⁴ Laut DIN-Vorschrift 19 226.

Abweichungen der Regelgröße vom Sollwert der Führungsgröße werden durch Störgrößen bewirkt, die auf die Regelstrecke einwirken.

Es werden verschiedene Möglichkeiten der Regelung unterschieden. Von Festwertregelung wird gesprochen, falls der Wert der Regelgröße konstant ist, somit nur der Einfluß der Störfaktoren auf die Regelgröße neutralisiert werden soll. Ist die Führungsgröße nach einem Zeitplan veränderlich, so erfolgt die entsprechende Anpassung der Regelgröße im Rahmen einer sogenannten Zeitfolgeregelung. Folgt die Regelgröße einer zeitunabhängigen Änderung der Führungsgröße, so wird von Folgeregelungen gesprochen.

Das Regelorgan muß im Rahmen des Wirkungsablaufs also eine permanente Kombinations-, Umsetzungs- und Übersetzungsleistung vollbringen zur Umformung der Eingabedaten (Führungs- und Regelgröße) in die Ausgabedaten (Stellgröße) im Hinblick auf eine kontinuierliche Anpassung oder Konstanz der Regelgröße. Die Qualität dieser Leistung ist am größten, wenn die Wirkung der Störfaktoren völlig neutralisiert werden kann¹⁹⁵. Jede Regelungsmaßnahme muß solange verfolgt werden, bis dieses Ziel erreicht ist.

3. Vergleicht man nun das bisher zur Dynamik der Organisation, insbesondere auch das zu den Merkmalen der Aufgabenänderung Erkannte mit diesem technischen Prinzip und seinen Determinanten, so läßt sich sofort eine Ähnlichkeit zwischen beiden Bereichen feststellen. Legt man das regelungstechnische Konzept zugrunde, so wird plastisch, was mit dem „Lernprozeß“ organisatorischer Gestaltung im nicht-rationalen System gemeint ist: Organisation und Organisator sind in einem geschlossenen Wirkungsablauf verbunden.

In fortlaufender Gestaltung muß der Organisator den Istzustand der Organisation (Regelstrecke) erfassen (Regelgröße), sodann den Istzustand mit dem durch die betriebliche Leistungsaufgabe (Führungsgröße) determinierten Sollzustand vergleichen und aufgrund etwa veränderter Bedingungen und Zielsetzungen bestimmte Maßnahmen (Stellgröße) konzipieren, mit deren Hilfe er auf das organisatorische Normensystem einwirkt, um den Istzustand in den Sollzustand zu überführen. Diese Gestaltung kann erfolgen bei zeitlich konstanter Leistungsaufgabe entsprechend der Festwertregelung, bei zeitdominierter Änderung der Leistungsaufgabe entsprechend der Zeitfolgeregelung und bei nicht-zeitdominierter Änderung der Leistungsaufgabe im Sinne einer Folgeregelung.

4. Das Wesen organisatorischer Gestaltung – des Organisierens – liegt also in einem Kontinuum der verschiedenen Vorgänge des Messens, Vergleichens und Stellens oder, mit anderen Worten (und bei leichter Verschiebung der Phasengrenzen): als Abfolge der Phasen kontrollieren, planen und durchführen¹⁹⁶.

Die Analyse des nicht-rationalen Systems mit Hilfe des regelungstechnischen Konzepts enthüllt folglich, daß die Planung der Organisation nur eine Phase des Gestaltungsvorganges ist, und bestätigt so, was zunächst aus den Begriffen Organisation und Planung abgeleitet wurde. Aber auch die Begrenzung des Bereichs organisatorischer Gestaltung wird jetzt begreiflich.

¹⁹⁵ Vgl. Illetschko, L. L., Zentralisation und Dezentralisation, a. a. O.

¹⁹⁶ Im Prinzip hat Nicklisch diesen Gedanken schon formuliert. Vgl. Nicklisch, H., Grundfragen der Betriebswirtschaft, Stuttgart, 1928 („Organisationsgesetze“, S. 55 ff.); derselbe, Wirtschaftliche Betriebslehre, 5. Aufl., Stuttgart, 1922 (bes. Zum Wesen der Kontrolle, S. 55 f.).

1. Um eine Ganzheit zu realisieren, muß nach dem Gesagten die gestaltende Wirkung in jeder Organisation offenbar von einem zentralen Organ ausgehen, das bestimmte Maßnahmen konzipiert („plant“) und aus der Wirkung dieser Maßnahmen seine Folgerungen zieht im Hinblick auf sein weiteres Verhalten. Indessen ist die Gestaltungsbefugnis in jeder Organisation auf mehrere, u. U. sogar eine beträchtliche Zahl von Willenszentren verteilt, so daß sich die Frage nach dem primären Gestaltungsbereich und seinem Verhältnis zu allen weiteren Bereichen erhebt.

Die grundlegenden strukturellen Gegebenheiten einer Organisation sind durch den Fremdbereich gegeben, so daß als primärer Gestaltungsbereich der Fremdbereich gelten muß, d. h. der mit der Bildung, Auflösung und Zuordnung von Gruppen (Abteilungen) und Führungspositionen gegebene Strukturbereich. In ihm vollzieht sich vordergründig das soeben beschriebene regelungstechnische Prinzip.

Doch entziehen sich deshalb Eigen- und informeller Bereich nicht der Gestaltung. Nur wird man sich die Gestaltung dieser Bereiche als eine Art Sekundärreaktion vorstellen müssen, die durch die Maßnahmen im Fremdbereich angeregt wird. Dabei können die Vorgänge im Eigenbereich durchaus selbst wieder dem Regelprinzip folgen¹⁹⁷. Die Gestaltung der Gesamtorganisation erfolgt also in einer Art Reaktionskette zwischen den genannten Bereichen.

Die Konsistenz der Einzelmaßnahmen bzw. das Koordinationsbedürfnis zwischen Eigen- und Fremdbereich kann dabei offensichtlich nur durch die Definition genereller Organisationsanweisungen bzw. -richtlinien befriedigt werden, die auf den allgemeinen organisatorischen Grundsätzen beruhen oder sogar mit diesen identisch sind¹⁹⁸. Die Maßnahmen im Eigenbereich, obwohl selbständig konzipiert, setzen so die Gestaltung des Fremdbereichs fort bzw. vollenden sie.

2. a) Weniger einsichtlich ist demgegenüber das Verhältnis zwischen formellem und informellem Strukturbereich¹⁹⁹, das sich in der Praxis von großer Bedeutung erweist und auf das deshalb näher eingegangen werden soll. Soll bzw. kann der Organisator das Geschehen im informellen Bereich bei der Konzeption seiner Maßnahmen schon im Fremdbereich, besonders aber im Eigenbereich in Rechnung stellen?

Die hierzu spärliche Literatur beantwortet diese Frage durchaus unterschiedlich. Auf der einen Seite stehen Autoren wie Yoder²⁰⁰ und Davis²⁰¹ mit ihrer Meinung, die informelle Beziehungsstruktur sei im Sinne der Leistungserstellung beeinflussbar, auf der anderen Seite Learned²⁰², aber auch Gardner/

¹⁹⁷ Illetschko beschränkt diese Betrachtung sogar auf eine Stelle (in: Illetschko, L. L., Zentralisation und Dezentralisation, a. a. O., S. 168 ff.); vgl. auch S. 37 f.

¹⁹⁸ Ein ausführliches Beispiel solcher Grundsätze findet sich bei Brown, in: Brown, W. B. D., Exploration in Management, a. a. O., S. 293 ff.; vgl. auch Hasenack, W., „Generalregulativ“ als Mittel der Betriebsführung. Ein Organisationsproblem, in: BFuP, Jg. 6, 1954, S. 456 ff.

¹⁹⁹ Vgl. hierzu auch Pflaum, R., Die formale und die informale Organisation in Betrieben und ihre Wechselbeziehungen, a. a. O.

²⁰⁰ Vgl. Yoder, D., Personnel Management and Industrial Relations, a. a. O., S. 163.

²⁰¹ Vgl. Davis, K., Human Relations in Business, a. a. O., S. 116 f.

²⁰² Vgl. Learned/Ulrich/Booz, Executive Action, a. a. O., S. 140.

Moore²⁰³ mit ihrer Auffassung, daß gerade diese Einflußmöglichkeit gering sei, ja, daß die strukturbildenden Kraftwirkungen des informellen Bereichs die Anwendung wissenschaftlicher Prinzipien im Formalbereich sogar zur Fiktion werden ließen. Böhrs fordert eine Rücksichtnahme auf die „Eigengesetzlichkeit“ des informellen Bereichs²⁰⁴, Gutenberg²⁰⁵ „ein gewisses Maß an Toleranz“²⁰⁶.

Interessanterweise spiegelt sich dieser Gegensatz – hier Rücksichtnahme, dort Ignoranz – auch in den zwei klassischen Richtungen der Organisationslehre und frühen Management-Lehre wider. Zunächst versuchten die „Technokraten“ (wohl notgedrungen aus Mangel an soziologischer Erfahrung), den Menschen als Quelle eigener Probleme – so Bennis²⁰⁷ – auszuschalten und betrachteten die Organisation als „große Maschine“, deren Versagen wesentlich nur zwei Gründe kannte, nämlich entweder menschliche oder „Konstruktionsfehler“. Nach der Entdeckung der Problematik informeller Gruppen versuchte dann die Human-Relations-Bewegung – gewissermaßen als Reaktion und im Rahmen einer Kunstlehre – die Organisation so zu gestalten, daß von ihr ein möglichst günstiger Einfluß auf das Gruppenverhalten ausging²⁰⁸. Während der Mensch zuerst völlig im Hintergrund stand²⁰⁹, wurde er jetzt zu sehr in den Mittelpunkt gestellt. Beide Richtungen mußten in diesem Extrem an der Realität vorbeigehen.

b) Unsere Beobachtungen der Praxis scheinen immerhin die Auffassung von Yoder und Davis zu bestätigen, denn in der Tat scheint die Formalstruktur Ansatzpunkte zu einer „motivations- oder interaktionsorientierten“ Gestaltung zu bieten – etwa im Rahmen des Leitungszusammenhangs: die Subordinationsquotenbestimmung²¹⁰ oder die Lösung des Statusproblems; hinsichtlich des Stabszusammenhangs: das Stab-Linien-Verhältnis²¹¹; in Ansehung des Arbeitszusammenhangs: Kommunikation, Arbeitsablauf oder Arbeitsplatzwechsel; im Hinblick schließlich auf den Kollegienzusammenhang: Art, Umfang und Bedeutung der Kollegien (Ausschüsse) und deren Status.

Zu bedenken ist dann aber ein zweifaches, nämlich einmal, daß eine solche Rücksichtnahme – soll es sich um eine bewußte Gestaltung und nicht nur ein Experimentieren handeln – eine eindeutige Kausalität zwischen Formalstruktur und bestimmten Interaktionsprozessen voraussetzen müßte. Gerade ein solcher Zusammenhang aber konnte wissenschaftlich bisher nicht nachgewiesen werden. Und zum anderen wäre, selbst wenn eine ausreichende Kenntnis über die Interdependenzen zwischen formellem und informellem Bereich vorläge, zu beachten, daß das informelle Beziehungsgefüge das Resultat einer Gesamtsituation ist, in der die Formalstruktur nur ein Faktor unter vielen ist.

²⁰³ Vgl. Gardner/Moore, Praktische Menschenführung, a. a. O., S. 92 ff.

²⁰⁴ Vgl. Böhrs, H., Organisation des Industriebetriebes, a. a. O., S. 45 ff.

²⁰⁵ Vgl. Gutenberg, E., Unternehmensführung, a. a. O., S. 152.

²⁰⁶ Vgl. hierzu auch Kahn/Katz, Some Relationship between Organizational Characteristics and Productivity, Michigan, 1951.

²⁰⁷ Vgl. Bennis, W. G., Leadership Theory and Administrative Behaviour, a. a. O., S. 263; Böhrs, H., Organisation des Industriebetriebes, a. a. O., S. 45 f.; Heinen, E., Die Ziel-funktion der Unternehmung, a. a. O., S. 52.

²⁰⁸ Vgl. Bennis, W. G., ebd.

²⁰⁹ Vgl. die Kritik von Haire, in: Haire, M., Modern Organization Theory, a. a. O., S. 10.

²¹⁰ Vgl. etwa Allen, L. A., Management und Organisation, a. a. O., S. 151.

²¹¹ In der Praxis finden sich hierzu oft umfangreiche Verhaltenskodici, etwa bei Vidal/Beaussier, in: Vidal/Beaussier, Organisation des Structures de Direction „Top Management“, a. a. O.

Auch „nicht-organisatorischen“ Maßnahmen ist eine große Bedeutung im Hinblick auf eine Beeinflussung der Sozialstruktur beizumessen, wobei etwa Böhrs²¹² und Kahn²¹³ vordergründig auf einen gruppenorientierten Führungsstil verweisen. Zudem macht Sacco mit Recht in diesem Zusammenhang auf die Ignoranz des Management aufmerksam, das bei der Konzeption motivationsorientierter Maßnahmen oft von vereinfachten Hypothesen über die Motivationsstruktur der Untergebenen ausgehe, so daß Fehlkonzeptionen unvermeidlich seien²¹⁴.

Endlich ist auch zweifelhaft, ob eine Berücksichtigung von Interaktionsprozessen überhaupt sinnvoll ist. Abgesehen davon, daß das Interaktionsgefüge einer bestimmten Dichte bedarf, um „wirksam“ zu werden (man könnte hier im übertragenen Sinne von „Reizschwelle“ sprechen; man denke an die Bedingungen zur Ausbildung einer informellen Führerschaft!), so können informelle Gebilde auch eine durchaus wünschenswerte Aktivität entfalten. Zu denken ist hierbei insbesondere an die stabilisierende Wirkung des informellen Bereichs im Hinblick auf Störungseinflüsse, auf die Gardner/Moore verweisen²¹⁵, und an die informelle Korrektur von fehlerhaften Maßnahmen oder Anordnungen, den „schöpferischen Ungehorsam“, von dem Schirm spricht²¹⁶, wie schließlich auch an die informelle Ergänzung und Unterstützung einer mangelhaften Führung und die Ausfüllung von Lücken im Netz der Formalstruktur, auf die Davis²¹⁷ hinweist.

So muß nicht nur die Möglichkeit, sondern auch Zweckmäßigkeit und Erfolg einer motivationsorientierten Gestaltung fragwürdig bleiben. Der Organisator wird sich damit begnügen müssen, die wenigen gesicherten Zusammenhänge und Einflußmöglichkeiten in Rechnung zu stellen²¹⁸. Darüber hinaus aber würde weitere Rücksichtnahme Experimentalcharakter tragen und zudem die Gefahr bergen, daß der Systemcharakter und die einheitliche Ausrichtung des Normengesamts verloren gingen. Bei der organisatorischen Gestaltung werden so stets die Formalprinzipien der Organisation im Vordergrund stehen müssen.

3. Zusammenfassend läßt sich so feststellen: Eine Organisation läßt sich sinnvoll nur im Rahmen eines geschlossenen Wirkungsablaufs von Planung, Durchführung und Kontrolle gestalten, wobei die Gestaltung sich primär allein auf den Fremdbereich bezieht. Daneben sind im Gruppenbereich strukturbildende Kraftwirkungen zu beobachten, die das System der Fremdnormen erst zur Ganzheit Organisation ergänzen. Soweit es sich dabei um Eigennormen handelt, kann der Systemcharakter der Normen dieses wie des

²¹² Vgl. Böhrs, H., Organisation des Industriebetriebes, a. a. O., S. 49.

²¹³ Vgl. Kahn, R., Leadership Patterns and Organizational Effectiveness, Michigan, 1955, vgl. aber auch: Seashore, S., Administrative Leadership and Organizational Effectiveness, UNESCO-Publications Division, 1957; Shartle, C. L., Leadership and Executive Performance, in: Personnel, Jg. 1949, S. 152 ff.

²¹⁴ Vgl. Sacco, G., Anticipating Worker's Behaviour in Decision Making, in: Human Relations in Industry, a. a. O., S. 87 ff.

²¹⁵ Vgl. Gardner/Moore, Praktische Menschenführung, a. a. O., S. 30.

²¹⁶ Vgl. Schirm, R. W., Die formelle und die informelle Organisation des Industriebetriebes, in: AA, Jg. 3, 1954, S. 69 ff.; vgl. auch Aermi, K., Die informelle Arbeitsgruppe im Industriebetrieb, in: IO, Jg. 28, 1959, S. 91 ff.

²¹⁷ Vgl. Davis, K., Human Relations in Business, a. a. O., S. 103.

²¹⁸ Das aber fordert Mayntz nachdrücklich, in: Mayntz, R., Die Soziologie der Organisation, a. a. O., S. 53 f.

Fremdbereichs durch organisationspolitische Grundsätze gewahrt bleiben; soweit es sich dagegen um informelle Strukturen handelt, bleibt die Einflußmöglichkeit wesentlich auf außerorganisatorische Maßnahmen beschränkt.

Diese Überlegungen werden durch die Praxis anscheinend bestätigt. Die Begrenzung des organisatorischen Gestaltungsbereichs zeigt sich an den sogenannten Organisationshandbüchern. Solche Handbücher enthalten in der Regel zunächst eine Fixierung der allgemeinen Organisationsprinzipien im Sinne einer Organisationspolitik, sodann Organisationsschaubilder zur Darstellung des allgemeinen Leitungszusammenhanges, die schließlich durch (Positions-, Tätigkeits-) Beschreibungen der in den Schaubildern aufgeführten Funktionen bzw. Stellen ergänzt werden. Diese Beschreibungen reichen nur bis zur Abteilungsebene, so daß die Gestaltung der Abteilungsbereiche den Abteilungsleitern überlassen bleibt. In großen Unternehmungen reichen die Organigramme sogar nur bis zur Hauptabteilungsebene, von wo sie dann von untergeordneten Organisationsstellen im Rahmen der allgemeinen Organisationspolitik weitergeführt werden (ein Weltunternehmen der Elektronikindustrie z. B. verfügt so über Organisationsstellen auf Vorstandsebene, Kontinentebene, Landesebene). Hier also ist der Fremdbereich sogar in sich selbst weiter gegliedert, so daß die Teilung der Gestaltungsfunktion besonders deutlich hervortritt. Allerdings verwischen sich dann schon die Grenzen zwischen Eigen- und Fremdbereich, da sich die Hauptabteilungsebene je nach Sicht von „unten“ als Fremdbereich und von „oben“ als Eigenbereich interpretieren läßt. Diese Differenzierung kann jedoch das hier interessierende Prinzip nicht berühren. Interessant scheint dabei, daß der Eigenbereich in unterster Ebene nahezu ausschließlich durch mündliche Normen bestimmt wird und sich ein Organisationshandbuch infolgedessen als Sammlung von Fremdnormen begreifen läßt.

255 *Die Trägheit organisatorischer Gestaltung*

1. a) Die Analogie zwischen organisatorischer Gestaltung und regelungstechnischem Prinzip läßt jetzt auch zwei weitere, allerdings oben schon erwähnte Merkmale organisatorischer Gestaltung plastisch werden: Zeitkonstante und Regelbereich der Organisation, hier insgesamt als „Trägheit“ der organisatorischen Gestaltung interpretiert. Es sei zunächst wiederum das technische Prinzip skizziert:

Jeder Regelkreis ist durch die Zeitspanne gekennzeichnet, die vergeht, bis ein Regelvorgang in der Veränderung der Regelstrecke entsprechend der Änderung der Führungsgröße wirksam geworden ist. Diese Zeitspanne charakterisiert den Regelvorgang bzw. dessen Trägheit und wird als Zeitkonstante bezeichnet. Ist die Zeitkonstante gleich Null, so erfolgt die Regelung trägheitslos. Nimmt die Zeitkonstante dagegen einen endlichen Wert an, so kann Störeinflüssen nur dadurch wirksam begegnet werden, daß der ihnen entsprechende Korrekturvorgang vorzeitig eingeleitet wird. Störeinflüsse müssen dann in den Regulationsmaßnahmen antizipiert werden.

Die gleiche Situation wurde oben im organisatorischen System analysiert. Die Stellenanpassung erfolgt mit einer zeitlichen Verzögerung, also träge. Eine Überbelastung des Systems läßt sich infolgedessen nur vermeiden, wenn die Stellenanpassung der Aufgabenänderung voreilt, und zwar um so mehr, je länger der Aufbau der zusätzlichen Einheit dauert: Die Zeitkonstante der Organisation. Die Trägheit der Stellenanpassung zwingt also dazu, die Störwirkungen – ebenso wie die Aufgabenänderung – zu antizipieren, mit anderen Worten: zu prognostizieren und einzuplanen, soll die störungsfreie Entwicklung der Organisation gesichert werden.

b) Das zweite Merkmal bezieht sich auf den sogenannten Regelbereich. Die Regelstrecke ist nicht beliebig, sondern nur in bestimmten Grenzen veränderlich, und ebenso kann auch das Regelorgan nur begrenzte Stellmanöver ausführen. Beide sind aufeinander und auf die zu erwartenden Regelverhältnisse abgestimmt. Der Bereich, in dem das System stell- und regelbar ist, heißt Regelbereich.

Das Analogon hierzu ergibt sich bei der Organisation in dem Resistenzverhalten der Mitglieder. Jede Anpassung der Formalstruktur stellt ein Anpassungsbegehren dar an eines oder mehrere Organisationsmitglieder. Diese aber versuchen, sich dem Begehren zu widersetzen, zwar nicht a priori, doch stets dann, wenn die Anpassung für sie mit einer Situation der Unlust verbunden ist²¹⁹ oder doch zumindest im Effekt nicht durch eine im ganzen vorteilhaftere Lage im Sinne einer Gleichheit von Leistung (ihre Anpassung) und Gegenleistung (seitens der Organisation) kompensiert wird²²⁰. Daß hierbei das Selbstverständnis und die Einsicht des einzelnen Organisationsmitgliedes in die Notwendigkeit einer Angleichung von Bedeutung sind, zeigen die Untersuchungen von Lawrence²²¹. Ein Anpassungsbegehren provoziert also Widerstand, zwar nicht schlechthin²²² – das lassen auch die zahlreichen Arbeiten zur Problematik der Einführung von Neuerungen deutlich erkennen –, doch stets, soweit eine Änderung nicht individuell oder kollektiv akzeptiert wird²²³.

Geht man davon aus, daß es Ziel jeder organisatorischen Gestaltung sein muß, die mit dem Resistenzverhalten verbundenen Leistungseinbußen zu vermeiden (sie waren ja gerade Merkmal der Reorganisationszyklen), so zeigt sich hier der Regelbereich der Organisation: Die Provokation von Resistenzverhalten ist die Grenze, bis zu der die Organisation „regelbar“ ist, bis zu der sie veränderten Bedingungen kontinuierlich angepaßt werden kann. Diese Grenze, ein charakteristisches Merkmal jeder Organisation, soll als „Reorganisationsschwelle“ bezeichnet werden, denn jenseits dieser Schwelle trägt die Anpassung alle Merkmale einer Reorganisation.

c) Reorganisationsschwelle und Zeitkonstante überdecken sich allerdings teilweise, soweit nämlich beide das organisatorische Wachstum „nach oben“ begrenzen: Während die Zeitkonstante die absolute Grenze kennzeichnet, ist die Reorganisationsschwelle eher als relatives Maß zu begreifen. Sie begrenzt den Bereich, innerhalb dessen Anpassungsmaßnahmen ohne die Merkmale und Leistungseinbußen von Reorganisationsprozessen durchführbar sind.

Wo die Grenze liegt, wird daher davon abhängen, welcher Art die individuelle und kollektive Präferenzstruktur, das „Betriebsklima“ ist – Stieglitz spricht

²¹⁹ Vgl. Gardner/Moore, *Praktische Menschenführung*, a. a. O., S. 244 ff.

²²⁰ Vgl. Argyris, Ch., *The Individual and Organization: Some Problems of Mutual Adjustment*, in: ASQ, Jg. 2, 1957, S. 1 ff.; Fischer, G., *Die Erweiterung der Aufgaben der Betriebsführung und ihre organisatorischen und psychologischen Folgen*, in: MA, Jg. 9, 1957, S. 230 ff.; Mann, F., *Psychological and Organizational Impacts of Technological Change*, Michigan, 1962; vgl. hierzu March/Simons, *Organizations*, a. a. O., S. 84; Mayntz, R., *Soziologie der Organisation*, a. a. O., S. 128.

²²¹ Vgl. Lawrence, P. R., *The Changing of Organizational Behaviour Patterns*, a. a. O.

²²² Das scheint Agthe vorauszusetzen. Agthe, K., *Unternehmenswachstum und Unternehmensorganisation*, a. a. O., S. 464, 482.

²²³ Vgl. Jardillier, P., *La Structure, Cadre Institutionnel du Travail Industriel*, in: HT, Jg. 1961, S. 293 ff.

hier von Wachstumsklima²²⁴ –, mit welchen Mitteln und Methoden die Anpassung vorbereitet und durchgesetzt wird – kurz: von den Gegebenheiten und Möglichkeiten des Einzelfalles.

d) Es ist deshalb auch nicht von Anbeginn ausgeschlossen, daß der so definierte organisatorische Regelbereich – vorausgesetzt natürlich, die Zeitkonstante liegt jenseits der Reorganisationsschwelle – nicht ausreicht, überdurchschnittlichen Datenvariationen zu begegnen, sei es, daß solche Variationen nicht voraussehbar waren, sei es aber auch, daß ihre Häufigkeit die Bemühungen zur Beeinflussung der Reorganisationsschwelle nicht rechtfertigen würde.

Soll in solchen Fällen die Organisation nicht über längere Zeiträume zu einem Engpaßfaktor werden, dann muß offenbar die Reorganisationsschwelle überschritten und ein Leistungsabfall im Gefolge von Resistenzverhalten während der Anpassungsperiode in Kauf genommen werden. Reorganisationsmaßnahmen sind also mit anderen Worten nicht generell zu vermeiden, sondern nur solange der Anpassungsbedarf die Einhaltung der kritischen Anpassungsgrenze gestattet. Immerhin wird man bei Ausschöpfung aller Möglichkeiten zur Vermeidung von Resistenzverhalten diese Grenze hoch ansetzen dürfen, so daß sich der Zwang zu Reorganisationsmaßnahmen nur bei außerordentlichen Wachstumsphasen (bzw. Schrumpfungsphasen) ergeben wird, etwa wenn ein „Struktursprung“ innerhalb kurzer Zeit zu bewältigen ist.

Eine zwangsläufige Verbindung kann hier jedoch ebenso wenig hergestellt werden wie etwa zu bestimmten Wachstumsarten, z. B. Fusionen. Denn bestimmend werden stets Verlauf und Umfang des Wachstums im Vergleich zur bisherigen Wachstumssituation sowie das Ausmaß sein, in dem solche Wachstumsphasen zu spezifischen Organisationsproblemen führen.

2. Das regelungstechnische Analogon als Ausfluß kybernetischer und kontrolltechnischer Denkmodelle²²⁵ erweist sich so von großer Bedeutung für das Verständnis der mit der Organisationsplanung verbundenen Fragestellungen. Es steht hier logisch am Ende einer schrittweisen, dynamischen

²²⁴ Vgl. Stieglitz, H., *Corporate Organization Structures*, a. a. O., S. 5.

²²⁵ Vgl. hierzu u. a. Adam, A., *Messen und Regeln in der Betriebswirtschaft – Einführung in die informationswissenschaftlichen Grundzüge der industriellen Unternehmensforschung*, Würzburg, 1959; derselbe, *Industrielle Systemforschung*, in: UF, Jg. 2, 1958, S. 105 ff.; derselbe, *Betriebskybernetik*, in: UF, Jg. 4, 1960, S. 44 ff.; Angermann, A., *Kybernetik und betriebliche Führungslehre*, in: BFuP, Jg. 11, 1959, S. 259 ff.; Ashby, W. R., *An Introduction to Cybernetics*, London, 1956; Beer, S., *Kybernetik und Management*, Hamburg, 1959; Bergedorfer Gesprächskreis, *Kybernetik als soziale Tatsache*, Bericht über die 10. Tagung des Bergedorfer Gesprächskreises am 13. 5. 1963 in Hamburg-Bergedorf, Hamburg, o. J. (1963); Borchert, E., *Kybernetik und Unternehmensführung*, in: *Arbeit und Leistung*, Jg. 1965, S. 95 ff.; Huant, E., *L'entreprise unité cybernétique vivante*, Paris, 1960; Jacobi, O., *Betriebe als Regelkreise*, in: *Fortschrittliche Betriebsführung*, Jg. 12, 1963, S. 50 ff.; Mayntz, R., *Soziologie der Organisation*, a. a. O., S. 44; Nürck, R., *Unternehmensführung – ein Regelungsproblem*, in: BFuP, Jg. 12, 1960, S. 230 ff.; derselbe, *Steuerung, Regelung, Kybernetik, Wirtschaftskybernetik*, in: ZfbF, Jg. 17, 1965, S. 329 ff.; Opitz, H., *Organisatorische Regelungsprobleme im Industriebetrieb*, in: UF, Jg. 9, 1965, S. 36 ff.; Sauter, B., *Die Bedeutung der Kybernetik für die Betriebsorganisation*, Dissertation, Mannheim, 1959; Shannon/Weaver, *The Mathematical Theory of Communication*, 8. Aufl., Urbana, 1959; Simeray, J. P., *Cybernétique, Contrôle de Gestion et Tableau de Bord*, in: CNOF, Jg. 1962, S. 7 ff.; Steinbuch, K., *Kybernetik und Organisation*, in: ZfO, Jg. 33, 1964, S. 41 ff., 94 ff.

Organisationsanalyse²²⁶; seine Verwendung entspricht der Bedeutung, die ihm in der Praxis in steigendem Maße zukommt.

Die Methoden des „systems engineering“ sind ja nichts anderes als das Bemühen, einzelne Vorgänge in Verwaltung und Fertigung mit Hilfe solcher Wirkzusammenhänge zu begreifen, zu rationalisieren und im Zeitablauf rational zu erhalten²²⁷. Aber auch folgende Maßnahmen wird man regelungstechnisch interpretieren dürfen:

In einer Großfirma der chemischen Industrie etwa ist die Personalabteilung beauftragt, jegliche Personalveränderung quantitativ zu erfassen und der Organisationsabteilung in Form einer Soll-/Ist-Analyse auf der Grundlage des Planorganigramms zu melden. Die Organisationsabteilung bewertet diese Information aus der Sicht der organisatorischen Entwicklung und im Hinblick auf Planänderungen oder Planergänzungen.

Eine andere Großfirma der chemischen Industrie versucht mit Hilfe von Kurzseminaren das Organisationsverständnis in den Stellen zu stimulieren, um auf diese Weise zu einem Vorschlagswesen auf organisatorischem Gebiet zu gelangen.

Ein Großkonzern läßt von allen Mitarbeitern einer Tochtergesellschaft jährlich Analysen über die — besonders auch in der Organisation liegenden — Gründe etwaiger Leistungsabweichungen erstellen, die regelmäßig eine Reihe organisatorischer Verbesserungsmaßnahmen zur Folge haben.

Eine Großfirma der Elektronikbranche erstellt Plandiagramme für Tochterbetriebe, analysiert die Wirksamkeit bestimmter Organisationsformen sowie auch der Maßnahmen zur Organisationsänderung und erprobt dann in neuen Werken verbesserte Formen und Maßnahmen (= Lernprozeß durch Betriebsvergleich).

Aber auch die Führungsmethodik „Management durch Zielsetzung“ beruht auf der Einleitung von Wirkzusammenhängen im Rahmen der individuellen Leistungserstellung durch interdependente Leistungsvorgabe und Leistungskontrolle der gesamten Leitungshierarchie und allen Bereichen einer Unternehmung²²⁸.

Die organisatorische Gestaltung muß nun bemüht sein, nicht nur ihre Grenzen im Bereich der Formalstruktur und im Hinblick auf das informelle Beziehungsgefüge zu wahren, sondern auch die Trägheit der organisatorischen Anpassung zu respektieren. Eine zielbewußte Planung der Organisation wird dann unumgänglich. Es handelt sich dabei um die zentrale Phase des Gestaltungsvorganges, die in ihren Bereichen Prognose und Planung i. e. S. eine bedeutende Problematik aufwirft. Ihr sei deshalb der zweite Abschnitt dieser Untersuchung gewidmet.

²²⁶ Mayntz verbindet das kybernetische Modell allerdings mit dem rationalen System (in: Mayntz, R., *Soziologie der Organisation*, a. a. O., S. 141) wohl zu eng, wie die verschiedenen, teils wesentlich weiter gefaßten Auffassungen über das Wesen der Kybernetik beweisen (vgl. besonders die Analyse des Bergedorfer Gesprächskreises). Das kybernetische Modell erhält seine Bedeutung gerade erst im Lernprozeß nicht-rationaler Systeme.

²²⁷ Vgl. hierzu z. B. Andren, B. G., *Analysis of Administrative Systems*, in: *Office Management*, Jg. 13, 1959, S. 351 ff.; Barish, M. M., *Systems Analysis for Effective Administration*, New York, 1951; Dietsch, H., *Organisation und automatische Datenverarbeitung*, in: Schnauffer/Agthe, *Organisation*, a. a. O., S. 508 ff.; Goode/Machol, *Systems Engineering*, New York, 1963; McNair, M. P., *The Task Force Approach to Getting Monetary Results from Organization Improvement Counselling*, in: *AM*, Jg. 23, 1958, No. 12, S. 9 ff.; Ronneberger, R., *Das innerbetriebliche Kontrollsystem als Organisationsgrundsatz*, in: *ZfO*, Jg. 30, 1961, S. 19 ff.; Seymour, T., *The Managers Job – A System Approach*, in: *ZfwF*, Jg. 53, 1958, S. 117.

²²⁸ Vgl. u. a. Leavitt, H. J., *Management According to Task: Organizational Differentiation*, in: *MI*, Jg. 4, 1962, S. 13 ff.; Schleh, C. E., *Management by Objective*, in: *MR*, Jg. 1959 (November), S. 1 ff.

3 Die Planung der Organisation

31 Wesen und Aufgabe der Organisationsplanung im Rahmen der Unternehmensplanung

311 *Das Wesen der Organisationsplanung*

311.1 Die Phasen der Organisationsplanung

Planung wurde definiert als: Voraussehen künftiger Entwicklungen und Bestimmen von Maßnahmen im Hinblick auf solche Entwicklungen sowie auf die gesteckten Planziele, und Organisationsplanung als: Planung eines Systems von Normen mit dem Ziel einer integrativen Strukturierung von Menschen und Sachen zu Ganzheiten. Im Rahmen des Wirkungsablaufes organisatorischer Gestaltung – so läßt sich jetzt genauer erkennen – obliegt es der Organisationsplanung, den Einfluß der Störfaktoren vorauszusehen und auf der Grundlage des Ist-Zustandes der Organisation sowie dem Anpassungserfordernis der Führungsgröße Maßnahmen zu konzipieren, die eine harmonische Entwicklung der Organisation im Hinblick auf das Gestaltziel herbeiführen.

Die Planung der Organisation umfaßt demnach im einzelnen die folgenden Phasen¹:

1. Ergänzung der vorgegebenen Änderung einzelner Elemente der Leistungsaufgabe zur Gesamtänderung der Leistungsaufgabe (vgl. S. 46),
2. Prognose der wirksamen Störfaktoren und ihres Einflusses,
3. a) Kombination von festgelegter Aufgabenänderung, Soll-/Ist-Abweichungen der Organisation und prognostiziertem Einfluß der Störfaktoren zum Anpassungsbedarf der Organisation während der Planungsperiode (Gestaltziel) (Gestaltplanung) sowie
b) Definition von kurzfristigen Teilzielen und Maßnahmen zur Bewältigung jenes Anpassungsbedarfs unter Berücksichtigung der kurzfristigen Datenentwicklung (Durchführungs- oder Maßnahmenplanung),
4. Aufstellen des Organisationsplanes und Vorgabe der Plandaten an die Organisationsträger für die kommende Planungsperiode.

¹ Vgl. hierzu: Allen, L. A., Management und Organisation, a. a. O., S. 290; Anderson, R. C., Management Practices, a. a. O., S. 21 ff.; Brech, E. F. L., Organization: The Framework of Management, a. a. O., S. 349; Metropolitan Life Insurance Company, Planning the Organization for better Management, a. a. O., S. 12 ff.; Stieglitz, H., Corporate Organization Structures, a. a. O., S. 10; Ulrich, H., Grundsätze organisatorischer Planung, a. a. O., S. 78 ff.

Es handelt sich hier um das Analogon zur genannten Umsetzungs- und Kombinationsleistung des „Regelorgans“ bei der Umformung der Eingangsdaten in die Stellgröße sowohl in qualitativer als auch in quantitativer Sicht², um den Kern also der Organisationsaufgabe in jeder nicht-stationären Organisation.

Nicht zum eigentlichen Bereich der Organisationsplanung zu zählen ist damit die Feststellung der Soll/Ist-Abweichungen der Organisation (Organisationsanalyse). Vielmehr ist dieser Vergleich Teil des Kontrollvorganges und liegt deshalb im vorplanerischen Bereich. Zweifelhaft mag zwar auch sein, ob die Ergänzung der eingegebenen Leistungsgröße zur Gesamtänderung der Betriebsaufgaben zum Planungsprozeß zu zählen ist. Da hierbei jedoch Planerwägungen erstmalig relevant werden können, soll sie als Phase des Planungsprozesses betrachtet werden. Da indessen den zuvor hierzu angestellten Überlegungen unter dem Planungsaspekt keine wesentlich erscheinenden Erkenntnisse zugefügt werden können, sollen im folgenden lediglich 1. die Prognose der Störfaktoren, 2. die Definition des Gestaltzieles und 3. die Bestimmung der Maßnahmen zur Erreichung dieses Zieles als die wesentlichen Elemente des Planungsprozesses näher untersucht werden.

311.2 Das Wesen der Störfaktorenprognose

1. Prognose ist das Voraussehen der zukünftigen – hier: organisatorischen – Bedingungen (Datenkonstellationen), verbunden mit der Schätzung der Wahrscheinlichkeit ihres Eintreffens³. Sie bezieht sich nur auf einen Teil der Plangrößen. Differenziert man diese Größen nach ihrer Beeinflußbarkeit⁴ in nicht-, wenig und völlig beeinflussbare Daten, so hat die Prognose nur die nicht- oder die nur wenig beeinflussbaren Daten zum Gegenstand, die Störfaktoren im Sinne dieser Untersuchung.

Allerdings sind die Grenzen zwischen diesen Kategorien fließend, denn der Charakter der einzelnen Faktoren kann von Fall zu Fall unterschiedlich sein. Unter dem Gesichtspunkt der Fristigkeit etwa lassen sich langfristig auch solche Daten gestalten, die kurzfristig als nicht beeinflussbar gelten müssen, wie etwa der Ausbildungsstand der Belegschaft. Doch auch die Mittel, die der Betrieb einsetzen kann, sind bei der Beurteilung der Einflußfaktoren von Bedeutung: Ein Betrieb mit umfangreichem Ausbildungsprogramm wird eher auf den Ausbildungsstand der Belegschaft einwirken können als ein Betrieb, dem diese Mittel nicht zur Verfügung stehen. Schließlich ist der Einsatz dieser Mittel, also die Beeinflussbarkeit, auch willkürlich: Es mag sein, daß ein Betrieb aus Kostengründen oder einfach, weil er es für opportun hält, darauf verzichtet, bestimmte Daten zu verändern, und es vorzieht, sie im Rahmen der Planung als unbeeinflussbar zu betrachten.

² Die von Mayntz (in: Mayntz, R., Soziologie der Organisation, a. a. O., S. 139) angeführte Übersetzungsleistung des Organisationszieles in die Organisationsstruktur ist nur ein Teil dieser Leistung, nämlich die Phase der Aufgabenergänzung (vgl. oben S. 46).

³ Nach Mellerowicz, K., Planung und Plankostenrechnung, Bd. I, a. a. O., S. 76; Weiskam, J., Methoden der Voraussage als Grundlage betrieblicher Planung, Dissertation, FU Berlin, 1962, S. 10.

⁴ Vgl. Koontz/O'Donnell, Principles of Management, a. a. O., S. 456; Weiskam, J., Methoden der Voraussage als Grundlage betrieblicher Planung, a. a. O., S. 456.

Der Bereich der Organisationsprognose, d. h. die zu prognostizierenden Daten sind folglich von der betrachteten Periode wie den Möglichkeiten und Absichten des einzelnen Betriebes – kurz: vom Einzelfall abhängig und lassen sich damit nur schwierig allgemeingültig umreißen.

Hinzu kommt, daß die Prognose im Organisationsbereich, hier kurz als Organisationsprognose bezeichnet, als Teilprognose nur solche Daten umfaßt, die für die Organisation von spezifischer Bedeutung sind und auch nur soweit, als sie noch nicht Gegenstand der Prognose in anderen, vorgeschalteten Planungsbereichen gewesen sind. Wenn etwa die Produktivitätsprognose im Rahmen der Fertigungsplanung erfolgt, so können deren Ergebnisse ohne weiteres in den Organisationsbereich übernommen werden. Die Organisationsprognose hat demnach stets nur ergänzenden Charakter und wird sich auch aus diesem Grund an den Gegebenheiten des Prognoseprozesses im Einzelfall ausrichten müssen.

2. a) Immerhin lassen sich, wenn man die oben genannten Störfaktoren betrachtet, u. a. die folgenden Größen als Gegenstand der Organisationsprognose erkennen⁵:

1. Die Entwicklung der Fertigungstechnik (Produktivität, Automation etc.) (Produktivitätsprognose)⁶,
2. Die Entwicklung der Leitungs- und Verwaltungstechnik (Datenverarbeitung, Nachrichtentechnik etc.) (Produktivitätsprognose),
3. Die Entwicklung der Personal- und Sozialstruktur (berufliche Zusammensetzung der Mitarbeiterschaft, soziale Stellung der mittleren und unteren Führungskräfte, Ausbildungsstand etc.) (Sozialprognose)⁷,
4. Die Entwicklung der allgemeinen sozialen, rechtlichen und wirtschaftlichen Bedingungen der Unternehmung (Arbeitsmarkt, Beschaffungsmarkt, Absatzmarkt, Steuer-gesetzgebung, Tarifprognose, bes. Arbeitszeit, Wirtschaftsgesetzgebung, Mitbestimmungsgesetzgebung etc.) (Situationsprognose)⁸.

b) Die Prognose muß versuchen, diese Faktoren, soweit sie im Einzelfall wirksam sind, zu erfassen; sie muß sodann die Wirkungskdauer und die Veränderung der Faktoren während der Planperiode (Variabilität) beurteilen wie schließlich deren spezifischen Einfluß auf die Organisation. Erst dann lassen sich Folgerungen ziehen im Hinblick auf das Kraftfeld, dem die Organisation während der Planperiode ausgesetzt sein wird.

Die Variabilität der Störfaktoren ist deshalb von Bedeutung, weil die Berücksichtigung dieser Faktoren bei der Planung eine bestimmte Wirksamkeit die-

⁵ Vgl. hierzu Brech, E. F. L., *Organization: The Framework of Management*, a. a. O., S. 348; Marx, A., *Personalplanung*, a. a. O., S. 26; Mellerowicz, K., *Planung und Plankostenrechnung*, Bd. I, a. a. O., S. 387; Simon, H. A., *The Corporation: Will it be Managed by Machines*, a. a. O., S. 21 ff.

⁶ Vgl. z. B. Hoffmann, W. G., *Zur Vorausschätzbarkeit von Produktivitätsveränderungen im Wachstumsprozeß*, in: *ZfdgSt*, Jg. 114, 1958, S. 66 ff.; Schmidt, E., *Organisation und Produktivität*, in: *IO*, Jg. 21, 1952, S. 214 ff.

⁷ Vgl. z. B. Studienkreis für Sozialwirtschaftliche Betriebsformen, *Die Funktion des Meisters im Wandel der Technik*, Düsseldorf, 1961.

⁸ Gerade dieser allgemeine Faktor spielt bei internationalen Gesellschaften eine große Rolle, die sich bei der Organisation nationaler Tochtergesellschaften nach den Gegebenheiten des einzelnen Landes richten müssen. Die Zusammenhänge zwischen Nationalität der Mitarbeiter und Organisation z. B. werden aber auch als Folge der Gastarbeiterbewegung bei regionalen Unternehmungen relevant. Vgl. hierzu den Organisationsvergleich in einem englischen und einem amerikanischen Stahlwerk von Harbison/Myers (in: Harbison/Myers, *Management in the Industrial World, An International Analysis*, New York, 1959, S. 27).

ser Größen voraussetzt, diese Wirksamkeit aber wegen der Komplexität und Trägheit der Anpassung im Fremdbereich von der Wirkungsdauer und -höhe der Störfaktoren, d. h. ihrer Variabilität abhängt.

Die Differenzierung in Eigen- und Fremdbereich und die Beschränkung der Organisationsplanung auf den Fremdbereich deuten zudem eine Gliederung der Störfaktoren entsprechend ihrer Wirksamkeit in diesen Bereichen an, die in ihrer Bedeutung noch genauer zu untersuchen sein wird⁹.

Die Prognose muß sich schließlich auch auf das Resistenzverhalten im informellen Bereich erstrecken¹⁰, denn die Maßnahmenplanung kann unter dem Postulat der Minimierung von Resistenzverhalten nur dann erfolgreich sein, wenn sie sich an dem zu erwartenden Widerstand der Organisationsmitglieder gegen die vorgesehenen Anpassungsmaßnahmen ausrichten kann.

Die Erkenntnis dieser Problematik hat eine Großunternehmung im Konsumgüterhandel dazu veranlaßt, vor dem Übergang auf automatische Datenverarbeitung eine umfangreiche soziologische Untersuchung über die möglichen Reaktionen unter den Mitarbeitern durchzuführen mit dem Ziel, das Resistenzverhalten durch geeignete Maßnahmen auf ein Mindestmaß zu reduzieren.

Die Organisationsprognose ist somit weniger auf das organisatorische Beziehungssystem als auf die Deutung des die Organisation umgebenden Kraftfeldes abgestellt. Sie hat die Aufgabe, den zukünftigen Einfluß der Störfaktoren zu bestimmen, damit ihm bei der Gestaltung der Organisation rechtzeitig Rechnung getragen werden kann. Je vollkommener die Prognose gelingt, um so geringer wird die Minderung der betrieblichen Leistungsfähigkeit infolge unvorhergesehener Störungen des Beziehungsgefüges sein¹¹.

3. Die damit hervortretende Komplexität des organisatorischen Datenkranzes mag vielleicht vermuten lassen, daß der Aufwand zur Erstellung einer Organisationsprognose, so wie hier vorgeschlagen, in der Praxis zu groß sei, um das mögliche Ergebnis zu rechtfertigen. Doch kommen der Organisationsprognose zwei Faktoren zustatten: Einmal ist ein großer Teil der Einflußfaktoren nur sehr langfristig wirksam, so daß umfangreiche Prognosebemühungen nur bei der Neuplanung zu erwarten sind und sich die laufende Planung auf eine Verfolgung der Entwicklung solcher Faktoren beschränken kann. Zum anderen hat der grundlegende Charakter vieler der relevanten Größen zu überbetrieblichen, zukunftsgerichteten Untersuchungen geführt, die eine Orientierung des Planenden beträchtlich erleichtern¹².

⁹ Vgl. S. 104 ff.

¹⁰ So auch Allen, L. A., Management und Organisation, a. a. O., S. 290; Mayntz, R., Soziologie der Organisation, a. a. O., S. 146. Es handelt sich hier praktisch um eine Prognose der Motivationsstruktur. Zu deren Problematik vgl.: Sacco, G., Anticipating Worker's Behaviour in Decision Making, a. a. O.

¹¹ Vgl. Mayntz, Soziologie der Organisation, a. a. O., S. 143.

¹² Vgl. z. B. Anshen/Bach, Management and Corporations in 1985, New York, 1960; Barach, A. B., 1975: and the Changes to Come, New York, 1962; Dew, R. B., Tendences dans la Gestion des Entreprises jusqu'en 1985, in: MI, Jg. 4, 1962, S. 21 ff.; Drucker, P. F., Landmarks of Tomorrow, 3. Aufl., London, 1959; The Fortune Magazine, Markets in the Sixties, 3. Aufl., New York, 1960; IfO-Institut für Wirtschaftsforschung, Die sozialen Auswirkungen des technischen Fortschritts, IfO-Schriftenreihe No. 51, Berlin/München, 1962; Klan, F. W., Die Auswirkungen von Arbeitszeitverkürzungen auf den optimalen Produktionsplan einer Mehrproduktunternehmung, in: ZfdgSt, Jg. 117, 1961, S. 119 ff.; Leavitt/Harold/Whisler, Management in the 1980's, in: HBR, Jg. 36, 1958, No. 6, S. 41 ff.; Patton, T. F., Business Survival in the Sixties, New York, 1961; Reh, W., Der

Beachtlich im Verfahren und Ergebnis erscheint die von der Firma SNECMA durchgeführte Organisationsprognose¹³. Auf der Grundlage einer prospektiven Analyse gelangt diese Firma in Ansehung der Organisation zu folgendem Ergebnis: Ausgehend von der Annahme, daß eine Organisation in Zukunft nur zu überleben vermag, wenn sie

1. flexibel und anpassungsfähig, genauer: in ihrer Struktur veränderlich ist,
2. den wachsenden und sich strukturell ändernden Ansprüchen des Menschen stets genügt,
3. aufgrund der zunehmenden Komplexität der Entscheidungsprobleme die Teamarbeit ermöglicht und fördert,

und unter Berücksichtigung der Tatsache, daß

- die Tätigkeiten innerhalb einer Unternehmung sich vervielfachen und spezialisieren,
- die Fertigungstechnik sich schnell ändert,
- die Entscheidungen mehr und mehr auf eine wissenschaftliche Basis gestellt werden,
- die modernen Kommunikationsmittel eine zunehmende Integration des Einzelnen in die Organisation gestatten,
- die Fehler des Einzelnen oder einer Gruppe immer größere Folgen nach sich ziehen,

wurden folgende langfristige Ziele aufgestellt:

1. Beweglichkeit der Funktionen und Gewöhnung der Mitarbeiter an Tätigkeitswechsel, dazu
 - psychologische Beeinflussung der Mitarbeiter,
 - Anpassung bzw. Aufhebung von Statussymbolen (hierarchische Stellung, Gehalt etc.),
 - Ausgliederung von Gruppen zur Bearbeitung neuer Produkte als Keimzelle größerer Einheiten,
 - Übertragung von Tätigkeitszyklen an Mitarbeiter (Planung, Durchführung),
 - Einstellung von Direktionsassistenten im Hinblick auf Führungspositionen besonders in neuen Organisationseinheiten,
2. Entwicklung der Mitarbeiterpersönlichkeit durch
 - Delegation von Entscheidungsbefugnis,
 - Gemeinsame Beschlußvorbereitung,
 - Zugang zur Beratung durch Unbeteiligte,
 - Gliederung der Entscheidungsbefugnis auch hierarchisch nach lang-, mittel- und kurzfristigen Entscheidungen,
3. Entwicklung des Zugehörigkeitsgefühls durch
 - Gruppenbildung im Rahmen der Organisation (förderative Struktur),
 - Koordination der Funktionen,
 - Zusammenfassung der Funktionen „Angewandte Forschung“ und „Fabrikation“¹⁴,
 - Errichtung kleiner Forschungs- und Fabrikationsgruppen (500 bis 1000 Stellen), dabei weitgehende Selbständigkeit,
 - Errichtung besonderer horizontaler Kommunikationskanäle,
 - Verminderung der hierarchischen Ebenen, besonders durch Errichtung von Stabsstellen,
 - Verwendung moderner Kommunikationsmittel zur Erleichterung auch der geografischen Dispersion.

Wandlungseffekt des technischen Fortschritts in der Sozial- und Bildungsstruktur, in: Arbeit und Leistung, Jg. 19, 1965, S. 18 ff.; Reid, P. C., Supervision in an Automated Plant, in: Supervisory Management, Jg. 1960, August, S. 2 ff.; Seeling, H., Der technische Fortschritt und seine Probleme, in: Rationalisierung, Jg. 1965, H. 7; Gerwig, E., Organisation und Führung industrieller Unternehmungen, a. a. O., S. 68; Werther, W., Der Einfluß des technischen Fortschritts auf die Organisation industrieller Unternehmungen, Diplomarbeit TH Darmstadt, 1961.

¹³ SNECMA, Une expérience de prospective appliquée, Paris, 1963, S. 97 ff.

¹⁴ Dies bezieht sich auf die besondere Situation der Firma SNECMA (Flugmotorenbau).

311.3 Das Wesen der Gestalt- und Maßnahmenplanung

Nach der Prognose der Störfaktoren ist die Kombinationsleistung zu vollbringen zwischen der Änderung der Leistungsaufgabe (Planvorgabe), der Soll-/Ist-Abweichung der Vorperiode(n) (Kontrollergebnis) und der zu erwartenden Wirkung der Störfaktoren (Prognoseergebnis). Dies ist Aufgabe des eigentlichen Planungsprozesses, der sich auf den beeinflussbaren Teil des organisatorischen Datenkranzes, d. h. auf die endogenen oder strategischen Faktoren bezieht. Denn ausgehend von der Erwartung, daß die Zukunft sich von der Gegenwart in organisatorisch relevantem Maße unterscheide, muß der Planende auch versuchen, das einer bestimmten zukünftigen Datenkonstellation entsprechende Gestaltziel der Organisation zu definieren (Gestaltplanung)¹⁵ sowie dann auch die Maßnahmen, die in schrittweiser Anpassung von der gegenwärtigen zur zukünftigen (Beziehungs-) Struktur der Organisation führen (Maßnahmenplanung)¹⁶. Er versucht, mit anderen Worten, angemessene (d. h. durchsetzbare) Änderungen des organisatorischen Normensystems zu konzipieren, die unter Berücksichtigung der Einflußfaktoren (Führungs- wie Störgrößen) am Periodenende zu einem der erwarteten Datenkonstellation angepaßten Normensystem überleiten, und zwar so, daß der neue organisatorische Zustand (Gestaltziel) dem Gleichgewicht zwischen Koordination und Arbeitsteilung wenn nicht entspricht, so aber doch nahekommt, zumindest nicht weiter davon entfernt ist als der gegenwärtige Zustand.

Das Ergebnis dieser Planung ist der Organisationsplan als ein System von folglich geänderten und ungeänderten Normen¹⁷. Er hat die Aufgabe, das Gestaltziel so vollständig wie möglich zu erfassen. Damit bildet er den Übergang von der Gestalt- zur Maßnahmenplanung und ist so Grundlage und Maß der zu planenden Anpassungsmaßnahmen.

Gestalt- und Maßnahmenplanung als die beiden Bereiche der Organisationsplanung soll im folgenden näher untersucht werden.

311.31 Das Wesen der Gestaltplanung

1. Die Gestaltplanung bezieht sich auf diejenige Organisationsstruktur, welche der Gesamtsituation am Ende der Planperiode am besten angepaßt ist, genauer: auf das Gesamt der Fremdnormen zu diesem Zeitpunkt; denn die Gestaltplanung ist primär nur auf den Fremdbereich beschränkt, da nur die Fremdnormen vom übergeordneten Regelungsorgan, das hier zunächst interessiert, konzipiert werden können – und sollen (s. u.). Zu einer Anpassung des Gesamtsystems formeller Beziehungen bedarf es deshalb darüber hinaus einer Angleichung auch des übrigen Teils der Formalstruktur, des Systems der Eigennormen. Es wurde oben gesagt, daß man sich diesen Prozeß als Reaktionskette, als Serie von Sekundärreaktionen vorzustellen habe,

¹⁵ Es scheint dies der eigentliche Akt der schöpferischen Organisationsgestaltung zu sein (vgl. Behlert, K., Vom Organisieren, a. a. O., S. 39 f.) bzw. der Entwicklung der Organisationsidee (vgl. Fischer, G., Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Bd. I, a. a. O., S. 160).

¹⁶ Im Sinne einer Bereitstellungsplanung (vgl. Gutenberg, E., Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Bd. I, a. a. O., S. 148).

¹⁷ Zum konkreten Inhalt dieser Normen vgl. z. B. Anderson, R. C., Management Practices, a. a. O., S. 57.

angeregt durch die Maßnahmen im Fremdbereich, konzipiert und ausgeführt durch die – im Prinzip ja eigenständigen – Entscheidungszentren im Eigen- wie auch im informellen Bereich.

Diesem für die Gestaltplanung zentralen Sachverhalt muß Rechnung getragen werden, indem im Planziel dem Eigen- und informellen Bereich die erforderliche Gestaltungsfreiheit eingeräumt wird. Es handelt sich dabei um einen bedeutsamen Aspekt des organisatorischen Gleichgewichts, nämlich um das Verhältnis des Planungsbereichs zum jeweils wirksamen Einfluß der Störgrößen. Dies sei näher erläutert.

Die Möglichkeit, Störfaktoren im Rahmen der organisatorischen Gestaltung zu berücksichtigen, ist bestimmt durch das Arsenal an Anpassungshandlungen, das der Organisation zur Verfügung steht („Regelbereich“). Je geringer dieses Arsenal, je geringer also die Bewegungsfreiheit des Gestalters – ob im Eigen- oder Fremdbereich oder auch nur innerhalb der Stelle (informeller Bereich) –, um so weniger läßt sich dem Einfluß der Störfaktoren begegnen; um so geringer ist darum auch „in einer dynamisch stets sich umbildenden Umwelt die Aussicht, der Organisation Dauer und Bestand zu geben“¹⁸. Den Variationen der Störfaktoren stehen also die möglichen Variationen der Anpassungshandlungen der Organisation gegenüber.

Nun wurde aber gezeigt, daß die Anpassungshandlungen einer Organisation in den drei Bereichen Fremd-, Eigen- und informeller Bereich ihren Ursprung haben. Offensichtlich läßt sich dann das Band der Störeinflüsse aber nur kompensieren, soweit das Arsenal der Anpassungshandlungen im informellen Bereich, Eigenbereich und Fremdbereich den diesen Bereichen gegenüberstehenden Störeinflüssen entspricht. Nur soweit die Anpassungsmöglichkeiten des informellen Bereichs¹⁹ nicht genügen, wird der Eigenbereich wirksam²⁰ und nur soweit auch dieser in seinem Anpassungsarsenal begrenzt ist der Fremdbereich – oder mit anderen Worten: Wird im Rahmen der Gestaltplanung auf die Berücksichtigung von Störeinflüssen verzichtet, so ist dies im Interesse des organisatorischen Gleichgewichts nur statthaft, falls die Gegebenheiten von Eigenbereich (Abteilung) und informellem Bereich (Stelle) zur Bewältigung der Störgrößen ausreichen bzw. wenn diesen Bereichen die hierzu erforderliche Freiheit eingeräumt wird²¹. Dies erscheint jetzt genauer als das Wesen des Gleichgewichts zwischen Freiheit und Bindung.

Es zeigt sich jetzt auch die Verbindung zwischen Organisation und Führungsstil, die oben zunächst nur durch den Übergang zu höheren Koordinationsformen bei zunehmender Arbeitsteilung aufgezeigt wurde.

Der Kompetenzbereich mittlerer und unterer Ebenen ist in dem Maße zu vergrößern, wie diesen Stellen die Aufgabe zufällt, Störfaktoren zu eliminieren. Je geringer demnach die Variation der Störfaktoren in den einzelnen Bereichen, um so weniger scheint es erforderlich, Kompetenzen zu delegieren, um so geringer also die Notwendigkeit zur „Dezentralisation“ (Behörden!).

¹⁸ Illetschko, L. L., Zentralisation und Dezentralisation, a. a. O., S. 170.

¹⁹ Die Bedeutung der Stelle im betrieblichen Anpassungsprozeß unterstreicht Illetschko (in: Illetschko, L. L., Zentralisation und Dezentralisation, a. a. O., S. 170 ff.).

²⁰ Das entspricht der allgemein vertretenen Ansicht, daß Störungen der Organisation zuerst vom informellen Bereich aufgenommen werden. Zugleich wird deutlich, daß es sich bei den Anpassungshandlungen im informellen Bereich wesentlich um Improvisationen handelt.

²¹ Vgl. Estes, H., Some Considerations in Designing an Organization Structure, a. a. O., S. 27.

Aber auch umgekehrt gilt entsprechend den Einflußmöglichkeiten (dem „Arsenal an Anpassungshandlungen“) der einzelnen Bereiche: Je größer etwa die Möglichkeiten im übergeordneten Fremdbereich, auch kurz- und mittelfristigen Störfaktoren zu begegnen, etwa aufgrund eines intensiven Instrumentariums (Führungsmittel, Kontrollmittel, z. B. Computer), um so weniger wird es erforderlich sein, Kompetenz zu delegieren, d. h. zu „dezentralisieren“. Hier deutet sich ein Einfluß der Datenverarbeitung auf die Struktur der Organisation an, wenn auch zu beachten ist, daß der „Zentralisation“ bei steigender Qualität der Führungsmittel Grenzen gesetzt sind durch die Elastizität der Organisation und die im informellen Bereich liegenden Anpassungsgrenzen.

Von besonderer Bedeutung ist dabei auch die Abstufung der Entscheidungsbefugnis innerhalb der Hierarchie, wie das folgende Beispiel zeigt: Ein Automobilwerk mit Stabsstellen zunächst nur auf der obersten und mittleren Leitungsebene hatte im Rahmen fortschreitender Verantwortungsdelegation auch den unteren Ebenen (Werksebene) vielfältige Stabsstellen zur Verfügung gestellt. Die Folge hiervon war ein Vakuum auf der mittleren Leitungsebene, das zu einer Rückgliederung zwang. Es wurden auf der unteren Ebene nur einige wichtige Stabsstellen belassen und zudem eine deutliche Trennung zwischen lang-, mittel- und kurzfristigen Entscheidungsbefugnissen eingeführt, was im Wesen der genannten Differenzierung der Störfaktoren entspricht. Bei den Stabsstellen der oberen Leitungsinstanzen trat damit die Koordinationsfunktion gegenüber dem vorwiegend dispositiven Charakter der unteren Stabsstellen deutlich hervor²².

2. In dem gleichen Maße aber, wie so die Verantwortung zur Gestaltung der Organisation auf verschiedene Willenszentren übertragen werden muß, wird im Interesse des Systemcharakters der Einzelmaßnahmen eine Koordinierung erforderlich. Es wurde schon angedeutet, daß die Konzeption und Durchsetzung eines solchen Systems nur mit Hilfe von Organisationsrichtlinien und -prinzipien (besonders auch: organisatorischen Begriffen) möglich ist. Diese Richtlinien bilden die Grundlage der Organisation schlechthin und sind für jegliche organisatorische Gestaltung maßgebend im Fremd- wie im Eigenbereich, so daß jede systematische Organisationsplanung die Definition adäquater Organisationsgrundsätze voraussetzt²³. Zugleich tragen solche Prinzipien zum Organisationsverständnis und zur „Erfahrungsbildung“ innerhalb der Organisation bei, die ihrerseits die Rationalisierung des Planungsprozesses erleichtern.

Diese Organisationsgrundsätze sind damit betriebspolitischer Natur und bilden den Teilbereich der Organisationspolitik im Rahmen der Betriebspolitik. Das bedeutet allerdings nicht, daß sie zeitlich unveränderlich seien²⁴. Wenn

²² Gutenberg interpretiert das Substitutionsprinzip der Organisation etwa im gleichen Sinne, wenn er fordert, daß in jeder Organisation das Spiel für fallweise Regelungen so groß sein müsse, wie es der Gegenstand verlangt (in: Gutenberg, E., Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Bd. I, a. a. O., S. 238 ff., bes. S. 240).

²³ Zum Wesen solcher Grundsätze vgl. Allen, L. A., Management und Organisation, a. a. O., S. 41; Brech, E. F. L., Organization: The Framework of Management, a. a. O., S. 72; Gerwig, E., Organisation und Führung industrieller Unternehmungen, a. a. O., S. 68; Gutenberg, E., Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Bd. I, a. a. O., S. 242 ff.; Mellerowicz, K., Unternehmenspolitik, Bd. I, a. a. O., S. 226; Schnutenhaus, O. R., Allgemeine Organisationslehre, a. a. O., S. 23; Weimer, A. M., Business Management, a. a. O., S. 184.

²⁴ Vgl. z. B. Falk, B. G., Die Mutation von Organisationsprinzipien in Großunternehmen, in: MI, Jg. 3, 1961, S. 21 ff. Da den Grundsätzen insoweit Plancharakter eignet, wird in der angelsächsischen Literatur bisweilen auch von „standing plans“ gesprochen, so bei Newman, W. H., Administrative Action, a. a. O., S. 18, 41, entsprechend Mellerowicz, K., Planung und Plankostenrechnung, Bd. I, a. a. O., S. 46. Adamowski spricht von „Grundzielsetzungsplänen“ (in: Adamowski, S., Langfristige und kurzfristige Planung, in: Schnauffer/Aghte, Unternehmensplanung, a. a. O., S. 41).

solche Prinzipien etwa die Grundlagen einer funktionellen Organisation enthalten, so ist ersichtlich, daß sie nur gelten können, soweit diese Organisationsform aktuell ist. Zwar geht der zeitlich limitierte Charakter der Organisationsprinzipien nicht bis zu einer Befristung ihrer Gültigkeit, wohl aber müssen auch die organisatorischen Prinzipien einer periodischen Überprüfung im Hinblick auf ihre Eignung, aber auch auf neue Erkenntnisse von Organisationslehre und -theorie unterzogen werden.

In ihrem Inhalt sind die Organisationsgrundsätze mit den von der Organisationslehre entwickelten²⁵ wesentlich identisch, doch müssen sie auch den Gegebenheiten der Organisation Rechnung tragen. Es wird sich stets teils um Prinzipien grundlegender Natur handeln, wie die Grundsätze der Abteilungsbildung bzw. Stellenbildung, der Zuordnung (Subordinationsquote), des internen Verkehrs usw., teils um Prinzipien spezieller Natur, die sich dann auf die jeweilige Organisationsform beziehen, wie etwa die Grundsätze des Stab-Linienverhältnisses, der Stabsbefugnisse, der Bildung von Stabsstellen usw. bei föderativer Gliederung der Organisation. Solche Grundsätze gewinnen mit zunehmender Größe der Organisation an Bedeutung.

3. Die Forderung nach Gestaltungsfreiheit im Eigenbereich läßt weiterhin erkennen, daß solche Normen oder Grundsätze nicht bestimmte Aktionsweisen, sondern höchstens Grenzen von Aktionsbereichen definieren können, wobei die organisatorischen Grundlagen des Fremdbereichs, die Beziehungen also zwischen den einzelnen Organisationsteilen („Eigenbereichen“) naturgemäß im Vordergrund stehen. Die Organisationsplanung ist also über die Bereichsabgrenzung und -zuordnung primär eine Beziehungsplanung. Man mag dies als ihren qualitativen Aspekt bezeichnen.

Immerhin wird deutlich, daß sich damit zugleich auch ein quantitativer Aspekt ergibt. Denn die Beziehungsplanung muß stets auf einer Stellenplanung aufbauen, sie muß bei der Bestimmung der verfügbaren oder während der Planperiode zu besetzenden bzw. aufzulösenden Stellen ihren Ausgang nehmen, wobei allerdings ein Teil der Stellen – so etwa für den Produktionsbereich – aus vorgeschalteten Teilplänen übernommen werden kann. Stellen-

²⁵ Solche Prinzipien zählen auf: Anderson, R. C., *Management Practices*, a. a. O., S. 42 ff.; Basil, D. C., *Organization and Control of the Smaller Enterprise*, a. a. O., S. 6 f.; Bethel/Atwater/Smith/Stackmann, *Industrial Organization and Management*, 3. Aufl., New York, 1956, S. 130; Bleicher, K., *Grundsätze der Organisation*, a. a. O.; Brech, E. F. L., *Organization: The Framework of Management*, a. a. O., S. 73 f.; Cameron, M. A., *Principles of Management*, London, 1948; Comrey/Pfiffner/Beem, *Factors Influencing Organizational Effectiveness*, in: PP, Jg. 1952, S. 307 ff.; Goossens, F., *Das Handbuch der Personalführung*, a. a. O., S. 35; Jardillier, P., *La Structure, Cadre Institutionnel du Travail Industriel*, a. a. O., S. 294; Koontz/O'Donnell, *Principles of Management*, a. a. O., S. 291 ff.; Nordsieck, F., *Organisationsprinzipien*, in: HWB, a. a. O., Bd. III, Sp. 4253 ff.; Schnutenhaus, O. R., *Allgemeine Organisationslehre*, a. a. O., S. 128 ff.; Seidel, N., 12 Prinzipien neuzeitlicher Betriebsorganisation, in: ZfwF, Jg. 1958, S. 117; Stieglitz, H., *Corporate Organization Structures*, a. a. O., S. 9; Suojanen, W. W., *Substantive Decentralization in the Large Corporation*, in: AM, Jg. 21, 1956, No. 9, S. 21; Theisinger, K., *Grundsätze der Betriebsorganisation*, a. a. O.; Ulrich, H., *Betriebswirtschaftliche Organisationslehre*, a. a. O., S. 7; Urwick, L. F., *Elements of Administration*, London, 1943, S. 35 ff., 119 ff.; Yoder, D., *Personnel Principles and Policies*, a. a. O., S. 66 f. Vgl. jedoch die strenge Kritik solcher Prinzipien bei Simon, H. A., *The Span of Control: A Reply*, in: AM, Jg. 22, 1957, No. 4, S. 14 ff.; Argyris, Ch., *Personality and Organization*, a. a. O., S. 66, 74; Dale, E., *Planning and Developing the Company Organization Structure*, a. a. O., S. 195.

und Beziehungsplanung sind also als die quantitativen und qualitativen Aspekte der Gestaltplanung zu betrachten.

4. Die Organisationsplanung beschränkt sich somit im wesentlichen auf den Fremdbereich und damit auf die Führungsorganisation etwa im Sinne der Analyse von Fischer²⁶. Sie geht über die Aufbauorganisation in traditioneller Terminologie hinaus. Bei der Analyse des Beziehungsgesamts einer Organisation wurde gezeigt, daß sich „Ablauforganisation“ und „Aufbauorganisation“ nur durch die raumzeitliche Strukturierung der Aufgabenerfüllung im Rahmen der Ablauforganisation unterscheiden²⁷; es ergab sich eine weitgehende Identität zwischen den aus beiden Organisationskreisen resultierenden Beziehungssystemen, die es gestattete, bei der Analyse der Organisation zunächst von der raumzeitlichen Strukturierung der Aufbaubeziehungen, der Ablauforganisation also, abzusehen.

Die Organisationsplanung muß also diese Ablaufbeziehungen beachten. Ablaufbeziehungen beschränken sich ja nicht nur auf den Arbeitszusammenhang der rein ausführenden, der „untersten“ Ebene, sondern auch auf den Zusammenhang der leitenden Stellen. Das wird in der Literatur nur selten berücksichtigt. Die Organisationsplanung wird also gerade auch die raumzeitliche Struktur des Entscheidungsprozesses in Rechnung stellen müssen, und zwar dadurch, daß sie die Abteilungen einander unter dem Gesichtspunkt des wirksamsten Kommunikationsflusses im Rahmen des Entscheidungsablaufes ähnlich zuzuordnen versucht wie die ausführenden Stellen unter dem Primat eines optimalen Arbeits-, Material- oder Formularflusses.

5. a) Das führt zu der Frage nach der optimalen oder auch nur der bestmöglichen Organisationsstruktur als Gestaltziel der Organisationsplanung, d. h. zu der Frage nach einer Struktur möglichst nahe, wenn nicht auf dem Gleichgewichtspfad. Denn vergegenwärtigt man sich, daß schon eine geringfügige Arbeitsteilung vielfältige Kombinationsmöglichkeiten der einzelnen Funktionen gestattet²⁸, so ergibt sich offenbar der Zwang zur Auswahl der bestmöglichen Alternative, selbst wenn die jeweilige Zielsetzung der Organisation sowie ihre Bindung an den Ausgangszustand, dann auch die mangelnde Rationalität und Bewegungsfreiheit im organisatorischen Bereich eine große Zahl von Möglichkeiten a priori ausschließen. Dann kann nur eine Bewertung der einzelnen verfügbaren Alternativen helfen. Da die Forschung auf diesem Gebiet noch in den Anfängen steht²⁹, können vorläufig und in diesem Rahmen nur einige allgemeine Gedanken erwogen werden.

Auch die Organisation ist nur Mittel zur optimalen Erfüllung der Betriebsaufgabe, so daß sich im Rahmen des Zweck-Mittel-Systems einer Betriebswirtschaft auch für die Organisation das Prinzip minimaler Kosten oder höchster Wirtschaftlichkeit – die Soziologie spricht von „Leistungswirksamkeit“³⁰ – zur Maxime organisatorischer Gestaltung erhebt³¹. Die niedrigsten

²⁶ Vgl. Fischer, G., Die Führung von Betrieben, a. a. O., bes. S. 48 ff.

²⁷ Vgl. S. 35 f.

²⁸ Albach weist nach, daß schon 3 Variable 15 Weisungssysteme ergeben (in: Albach, H., Zur Theorie der Unternehmensorganisation, a. a. O., S. 245 f.).

²⁹ Vgl. Kern, W., Die Ausstrahlungen der Unternehmensforschung auf die Betriebsorganisation, a. a. O., S. 138, 146 f.; Schweitzer, M., Probleme der Ablauforganisation in Unternehmungen, a. a. O., S. 29 f.

³⁰ U. a. Bass, B. M., Ultimate Criteria of Organizational Worth, in: PP, Jg. 1952, S. 157 ff.; Etzioni, A., Authority Structure and Organizational Effectiveness, in: ASQ, Jg. 4, 1959, S. 43 ff.; Fordham, S., Organization Efficiency, in: JIE, Jg. 6, 1958, S. 209 ff.; Georgo-

Gesamtkosten der betrieblichen Leistungserstellung aber gestatten wegen der engen Verflochtenheit der Organisation mit den übrigen produktiven Faktoren kaum einen Rückschluß auf die Qualität einer Organisation, insbesondere nicht auf lange Sicht³². Es wäre also zu versuchen, die Kosten einer Struktur zu isolieren, um sie zur Bewertung von Alternativstrukturen heranzuziehen³³. Diese Kostenseparation indessen ist bisher mit ausreichender Genauigkeit noch nicht gelungen, zumindest nicht mit vertretbarem Aufwand. Stets scheitern solche Versuche an den bedeutenden Schwierigkeiten, die die Abgrenzung der auf den dispositiven Teilfaktor Organisation entfallenden Kosten bereitet³⁴. Auch wären dann stets noch die qualitativen Faktoren zu bewerten, welche Leistungsniveau und Leistungsbereitschaft einer Organisation ja in erheblichem Maße zu beeinflussen vermögen. Es wurden deswegen andere Verfahren zur Bewertung von Strukturen vorgeschlagen³⁵.

b) Einige Verfahren³⁶, die als analytische Verfahren bezeichnet werden mögen, stützen sich auf einige ausgewählte Merkmale der Organisation je nach

poulos/Tannenbaum, A Study of Organizational Effectiveness, in: ASR, Jg. 22, 1957, S. 534 ff.; Georgopoulos/Judik/Seashore, Some Models of Organizational Effectiveness, Michigan, 1957; Leibowitz, M. L., The Optimal Structure of an Organizational Hierarchy, in: OR-JORSA, Jg. 1958, S. 152; Likert, R., Measuring Organizational Performance, in: HBR, Jg. 36, 1958, S. 41 ff.; Mayntz, R., Soziologie der Organisation, a. a. O., S. 138 ff.

³¹ Vgl. Hax, K., Planung und Organisation als Instrumente der Unternehmensführung, a. a. O., S. 610; Koontz/O'Donnell, Principles of Management, a. a. O., S. 292; Kosiol, E., Organisation der Unternehmung, a. a. O., S. 26; Zum optimalen Verhältnis der Abteilungen zueinander vgl. besonders Lewis, H. T., Evaluating Departmental Efficiency, in: HBR, Jg. 26, 1948, S. 313 ff.; Dale, E., Payroll Costs in Industrial Relation, in: MN, Jg. 3, 1961, S. 17 ff.; Smith, G. A., Managing Geographically Decentralized Companies, a. a. O., S. 72 ff.; Barnard setzt der „Effectiveness“ als der Wirtschaftlichkeit die Forderung nach „Efficiency“ zur Seite als der maximalen Befriedigung der Organisationsmitglieder (in: Barnard, Ch. J., The Function of the Executive, a. a. O., S. 60).

³² So u. a. Mayntz, R., Soziologie der Organisation, a. a. O., S. 139; Brown, W. B. D., Exploration in Management, a. a. O., S. 18 f. Siehe jedoch den Vergleich von Dale, in: Dale, E., The Great Organizers, a. a. O., S. 143 ff., 217 ff. Zur Frage der Qualität einer Organisation vgl. auch Drucker, P. F., Die Praxis des Management, a. a. O., S. 237 ff.

³³ Vgl. Gabler's Wirtschaftslexikon, a. a. O., Sp. 2164. Vgl. auch den Ansatz von Davis, R. C., The Influence of the Unit of Supervision and the Span of Executive Control on the Economy of Line Organization Structure, Research Monograph No. 26, Ohio State University, Ohio, 1940. Außerdem Pankoke, H., Die Anpassung der Führungsorganisation an wachsende Betriebsaufgaben, a. a. O., S. 97; Vaes, U., La Hierarchie dans la Structure de l'Entreprise, a. a. O., S. 61; vgl. jedoch Ulrich, H., Kontrolle und Instanzenaufbau, in: Schnauffer/Agthe, Organisation, a. a. O., S. 267 ff.

³⁴ Schon die Kosten von scheinbar überschaubaren Teilbereichen wie Informationsnetzen selbst nur geringer Ausdehnung sind noch nicht bestimmbar (vgl. Albach, H., Zur Theorie der Unternehmensorganisation, a. a. O., S. 250 f.). McDonough, R., Information Economics and Management Systems, New York, 1963, S. 53 ff.; zudem vermag eine langfristige Kostenminderung durchaus zu kurzfristiger Kostensteigerung führen (vgl. Mayntz, R., Soziologie der Organisation, a. a. O., S. 137).

³⁵ Vgl. besonders Acker, H. B., Planung der Organisation, a. a. O., S. 437.

³⁶ Vgl.: In Ansehung der Verwaltung, Acker, H. B., Organisationsanalyse, a. a. O., S. 11; Barnes, B. L., Organizational Systems and Engineering Groups, Boston, 1960, S. 251. Von zentraler Bedeutung erscheint als Merkmal die Kontrollspanne, wie Gasser in Anlehnung an Graicunas zeigt, in: Gasser, Ch., Die optimale Organisationsstruktur, a. a. O., hierzu dann auch Brech, E. F. L., Organization: The Framework of Management, a. a. O., S. 342 ff.; Comrey/Pfiffner/Beem, Factors Influencing Organizational Effectiveness, a. a. O.; Danert, G., Planung der optimalen Unternehmensorganisation, a. a. O., S. 504; Davis, K., Human Relations in Business, a. a. O., S. 353 f.; Drucker, P. F., Die Praxis des Management, a. a. O., S. 248 ff.; Mayntz, R., Soziologie der Organi-

der jeweiligen Betrachtungsweise organisatorischer Zusammenhänge, sei es, daß Größe, Funktionsfähigkeit und Verhältnis der einzelnen Organisationsbereiche zueinander im Rahmen einer Punktwertung dem Urteil zugrunde gelegt werden³⁷, sei es – und hier scheinen sich bedeutende Möglichkeiten zu eröffnen –, daß der Systemcharakter der Organisation unter dem Aspekt der Entscheidungsabläufe, besonders der Kommunikation und Information, analysiert und in seiner Wirksamkeit zur Erreichung verschiedener unternehmerischer Zielsetzungen bewertet wird³⁸. Bemerkenswerte Ansätze in dieser Richtung liefert auch die Theorie der Graphen³⁹. Ein bedeutendes Erschweren solcher Verfahren ist jedoch stets die Polivalenz unternehmerischer Zielsetzungen in komplexen Organisationen⁴⁰, die in aller Regel nur näherungsweise Aussagen in Ansehung der Zielerreichung gestatten. Aber auch der ganzheitliche Charakter einer Organisation wird bei solchen Analysen zugunsten der Überschaubarkeit von Einzelprozessen zu leicht in den Hintergrund gedrängt.

Eine Beratungsfirma hat etwa versucht, ein analytisches Bewertungsschema unter dem Gesichtspunkt der Wirtschaftlichkeit und Handlichkeit des Verfahrens auf folgende Merkmale zu gründen: Meßbarkeit der Abteilungsziele, Selbständigkeit der Abteilungen, Subordinationsquote, Eindeutigkeit der Unterstellung der Abteilungen, Wirtschaftlichkeit des Einsatzes der der Abteilung zur Verfügung stehenden Mittel, Homogenität von Zielen und Aufgaben einzelner Abteilungen, geografische Verteilung der einzelnen Abteilungen; darüber hinaus: Zahl der Leitungsebenen, Zahl der Hauptfertigungsstufen, Gleichgewicht zwischen den Funktionen. Trotz detaillierter Bewertungsskalen für die einzelnen Kriterien haben Versuche mit diesem System jedoch nicht zu einem ausreichend eindeutigen Ergebnis geführt.

c) Gerade aus ganzheitlicher Sicht muß aber ein Verfahren interessieren, das zwar auch noch der Erprobung und Verfeinerung harrt, das aber wertvolle Ansätze im Hinblick auf die Bewertung der Organisation in ihrer Ganzheit aufweist. Es mag deswegen als synthetisches Verfahren bezeichnet werden. Dieses Verfahren versucht, die Möglichkeiten der Entscheidungssimu-

sation, a. a. O., S. 85; Mellerowicz, K., Unternehmenspolitik, Bd. I, a. a. O., S. 226; Milward, G. E., An Approach to Management, a. a. O., S. 52 ff.; Seashore, S., A Modified Sociometric Technique for the Study of Functioning Organizations, Michigan, 1951.

³⁷ So besonders bei Acker, H. B., Organisationsanalyse, a. a. O.

³⁸ Vgl. hierzu Albach, H., Entscheidungsprozeß und Informationsfluß in der Unternehmensorganisation, a. a. O.; Kramer, R., Die betriebswirtschaftliche Bedeutung von Information und Kommunikation, insbesondere für die Struktur des Betriebes, Dissertation, Mannheim, 1962; Alderson/Sessions, Communication Analysis and Organization Planning, in: Cost and Profit Outlook, Jg. 1954, No. 4, S. 1 ff.; Bürgel, H.-D., Die soziale Organisation von Industrieunternehmen in strukturell-funktionaler Betrachtungsweise, Dissertation, Universität Köln, 1964; Jacobsen/Seashore, Communication Practices in Complex Organizations, in: JSI, Jg. 7, 1951, No. 3, S. 28 ff.; Gutenberg, E., Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Bd. I, a. a. O., S. 257 ff., 266 ff. (Literatur); Kosiol, E., Organisation der Unternehmung, S. 155 f., dort Literatur; Loittsberger, E., Zum Informationsbegriff und zur Lage der Auswahlkriterien von Informationsprozessen, in: Empirische Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden, 1963, S. 115 ff.; Meyer-Eppler, W., Grundlagen und Anwendungen der Informationstheorie, Berlin/Göttingen/Heidelberg, 1959.

³⁹ Vgl. Cartwright, D., The Potential Contribution of Graph Theory to Organization Theory, in: Haire, M., Modern Organization Theory, a. a. O., S. 270 ff.; Mayntz, R., Soziologie der Organisation, a. a. O., S. 91 ff.; Harary, F., Graph Theoretic Methods in the Management Sciences, in: MS, Jg. 1959, S. 387 ff.

⁴⁰ Vgl. McDonough, R., Information Economics and Management Systems, a. a. O., S. 180 ff.

lation („Business Game“) anhand komplexer Modelle zu benutzen, um zu Aussagen über die Funktionsfähigkeit begrenzter Gruppen zu gelangen, und zwar im Hinblick auf bestimmte Zielsetzungen und in Abhängigkeit von vorgegebenen Gruppenstrukturen (Arbeitsteilung innerhalb der Gruppen). Dabei scheint es möglich zu sein, die Qualität der Gruppenarbeit über sozio-metrische Analysen in die Wertung einzubeziehen.

Doch wird sich auch dieses Verfahren bei der Gruppenbewertung stets den nicht unbedeutenden Schwierigkeiten einer Input-Output-Analyse ausgesetzt sehen und zudem die Frage beantworten müssen nach der Identität von Modellsituation und Wirklichkeit. Die praktische Bedeutung dieser Bedenken wird allerdings erst der praktische Versuch aufdecken können⁴¹.

Ein Versuch, dieses Verfahren im Rahmen einer Simulation zu erproben, führte zu keinem eindeutigen Zusammenhang zwischen Gruppenstruktur, Gruppenqualität und Entscheidungsergebnis, wohl deshalb, weil das zugrunde gelegte Modell zu übersichtlich war und nicht zu einer „Spezialisierung“ innerhalb der Gruppe zwang. Immerhin läßt das Ergebnis dieses Versuches vermuten, daß bei Verwendung etwa des von der Universität Chicago u. a. auch zu diesem Zweck entwickelten Modells („Intop-Game“) bessere Ergebnisse erzielbar sind⁴².

6. Ergebnis der Gestaltplanung ist somit diejenige Organisationsstruktur, die dem erwarteten Aufgabenvolumen und dem voraussichtlichen Störeinfluß am Ende der Planperiode am ehesten entspricht. Der Gestaltplan umfaßt dann das Gesamt der die Struktur zu diesem Zeitpunkt konstituierenden Normen; sie sind im Organisationsplan im weitesten Sinne, d. h. in Organisationsdiagramm, Funktionsbeschreibung, Arbeitsablaufbeschreibung etc. festgelegt.

Der Gestaltplan zeigt also das Ziel, dem die organisatorische Entwicklung zustrebt; er läßt damit im Vergleich mit der bestehenden Organisation das Anpassungsvolumen erkennen, das während der Planperiode zu bewältigen ist. Es ist dann Aufgabe der Durchführungs- oder Maßnahmenplanung, dieses Volumen in einzelne Anpassungsschritte zu gliedern⁴³.

311.32 Das Wesen der Maßnahmenplanung

1. Eine Maßnahmenplanung wird erforderlich, sobald sich die Realisierung des Gestaltzieles über einen längeren Zeitraum erstreckt und sich entweder aus innerbetrieblichen Gründen (Friktionen im informellen Bereich) oder aufgrund außerbetrieblicher Gegebenheiten (Personalbeschaffung, Absatzentwicklung) nur in einer Anzahl einzelner Anpassungsschritte vollziehen kann. Sie bezieht sich im Sinne einer Wachstumsplanung auf die einzelnen

⁴¹ Vgl. hierzu die Tätigkeit des Centre de Synthèse, Paris, und seine Methode der Ganzheitsanalyse von Gruppenproblemen, in: Centre de Synthèse, Actions de „travail en Groupe“ dans les entreprises, Session d'échange d'expérience, Breteuil, 14., 15., 16. juin 1961, Paris, o. J. (1961); Bockstaele, J. van, Remarques sur l'origine et le développement de l'analyse expérimentelle, in: Centre Psychologique de l'Ouest, Jg. 1962, No. 5, S. 3 ff.

⁴² Vgl. Thorelli/Graves/Howells, The International Operations Simulation at the University of Chicago, in: The Journal of Business, University of Chicago, Jg. 35, 1962, S. 287 ff.

Zur Gruppenbewertung vgl. die Publikation des Europäischen Instituts für Unternehmensführung, Fontainebleau, No. TN RHO 36.

⁴³ Vgl. Allen, L. A., Management und Organisation, a. a. O., S. 338.

Anpassungsphasen und den Zeitpunkt sowie die Reihenfolge ihrer Realisierung.

Besteht etwa der Anpassungsbedarf in dem Übergang von einer funktionalen auf eine föderative Organisation, so wird es Aufgabe der Gestaltplanung sein, die föderative Struktur festzulegen, und Gegenstand der Maßnahmenplanung, die schrittweise Umgruppierung und Anpassung der einzelnen Abteilungen und die Einrichtung und Zuordnung von Stabs- und Zentralabteilungen in ihrer Substanz wie auch zeitlich zu bestimmen. Sie wird dabei zunächst den Weg zum Gestaltziel in einzelne Abschnitte gliedern und dann die Zeitpunkte festlegen, an denen die einzelnen Anpassungsschritte realisiert werden sollen (Anpassungsprogramm).

Dabei kann sich der Planende an verschiedenen Kriterien orientieren, etwa am Zeitablauf. Der Vollzug der Anpassung folgt dann ausschließlich zeitlichen Gesichtspunkten: „Die Abteilung X wird bis zum Zeitpunkt Y umgestellt oder eingerichtet“, wobei die Zeitwahl allein von innerbetrieblichen, organisatorischen Gesichtspunkten bestimmt wird, etwa, indem ein Stellenzuwachs von $x\%$ oder y Stellen je Jahr als Expansionsziel angesetzt wird. In Anlehnung an das regelungstechnische Analogon soll dieses Verfahren als Zeitfolgeplanung bezeichnet werden.

Es mag aber auch sein, daß die Verwirklichung der einzelnen Anpassungsphasen anderen Größen als der Zeit, etwa der Umsatzentwicklung oder der Expansion des Aufgabenvolumens folgen soll: „Die Abteilung X wird geteilt oder eingerichtet, sobald der Umsatz die Höhe f erreicht hat.“ Daß der Umsatz selbst von der Zeit abhängig ist, kann dann von durchaus sekundärer Bedeutung sein. In gleicher Anlehnung an die regelungstechnische Begriffsbildung kann dieses Verfahren als Folgeplanung bezeichnet werden. Folgeplanung und Zeitfolgeplanung sind Formen der Durchführungs- bzw. Maßnahmenplanung.

2. Woran sich nun die Maßnahmenplanung auch im Einzelfall orientieren mag, stets wird die Konzeption aber dadurch beengt, daß sich sowohl die Gliederung des Anpassungsbedarfs als auch der Zeitpunkt der Realisierung der Einzelmaßnahmen am Resistenzverhalten der Organisationsmitglieder orientieren muß, so wie es aufgrund der vorhergehenden Prognosen zu erwarten ist. Ziel der Planung muß es nämlich sein, die Friktionerscheinungen insgesamt möglichst klein zu halten. Das aber ist nur erreichbar, solange die Reorganisationsschwelle nicht überschritten wird. Die Reorganisationsschwelle begrenzt also die planbaren Anpassungsmaßnahmen. Die hiermit verbundene Problematik ist allerdings Gegenstand einer umfangreichen Spezialliteratur⁴⁴, die die verschiedensten Möglichkeiten zur Gestaltung eines

⁴⁴ Vgl. u. a. Argyris, Ch., *Understanding Organizational Behaviour*, London, 1960, S. 120 ff.; Bennis/Benne/Chin, *The Planning of Change*, New York, 1961; Gardner/Moore, *Praktische Menschenführung im Betrieb*, a. a. O.; Guest, R. H., *Organizational Change: The Effect of Successful Leadership*, Homewood, 1962; Höhn, R., Widerstände gegen die Delegation von Verantwortung, in: Harzburger Hefte, Jg. 1962, S. 3 ff.; Jaques, E., *The Changing Culture of a Factory*, London, 1951; Jasinski, F. J., *Adapting Organization to New Technology*, in: HBR, Jg. 37, 1959, S. 79 ff.; Lawrence, P. R., *How to Deal with Resistance to Change*, in: HBR, Jg. 32, 1954, S. 49 ff.; derselbe, *The Changing of Organizational Behaviour Patterns*, a. a. O.; Lippitt/Watson/Westley, *The Dynamics of Planned Change*, New York, 1958; Mann, F., *Changing Superior-Subordinate Relationships*, in: JSI, Jg. 7, 1951, S. 56 ff.; Moore, L. B., *How to Manage Improvement*, in: HBR, Jg. 36, 1958, S. 75 ff.; Papaloizos, A., *La Résistance au Changement; un phéno-*

Anpassungsprogramms aufzeigt, in der angelsächsischen Literatur unter dem Schlagwort „managing change“ bekannt. Es mag deshalb in diesem Rahmen genügen, auf diese Literatur und auf die Bedeutung zu verweisen, die bei der Durchführungsplanung der Einstellung jedes Mitarbeiters gegenüber organisatorischen Änderungen und damit den Maßnahmen zukommt, die geeignet sind, dieses Verhalten zu beeinflussen. Es handelt sich hier zudem um einen Aspekt des Planungsrisikos, so daß eine weitere Erörterung dieser Frage bei der Diskussion der Ungewißheit im nächsten Abschnitt erfolgen kann.

3. Immerhin zeichnet sich so ein Optimierungsproblem ab, das sich bei der Planung der zeitlichen Abfolge der Anpassungsmaßnahmen stets ergibt. Die dynamische Analyse der Organisation hat gezeigt, daß Aufgabenänderung und Anpassung des organisatorischen Stellensystems nur lose miteinander verbunden sind. Anpassungsverfahren (ob Zeitfolgeplanung bei gleichen oder unterschiedlichen Anpassungsraten oder Folgeplanung oder beide Verfahren) und Formen der Aufgabenexpansion (ob konstante oder ob variable Expansionsraten) können auf durchaus verschiedene Weise miteinander kombiniert werden (vgl. Abb. 10), so daß unter den möglichen Paarungen die jeweils geeignetste zu wählen ist. Dabei muß das Anpassungsprogramm folgenden Forderungen genügen:

- a) Minimierung von Beschäftigungsschwankungen in den einzelnen Stellen – ein Problem, das sich offenbar am wenigsten bei vollkommener Folgeplanung (Abb. 10 b) und am ehesten bei vollständiger Trennung von Aufgaben- und Stellenentwicklung, d. h. bei linearer Anpassung der Organisation und variabler Aufgabenexpansion stellt (Abb. 10 a). Zwar ergibt sich dann die Möglichkeit, durch antizipative Anpassung Bereiche der Unterorganisation durch solche der Überorganisation zu ersetzen (Abb. 8), doch sind auch diesem Vorgehen Grenzen gesetzt durch die sich vermindernde Gesamtbeschäftigung.
- b) Gleichmäßigkeit der Anpassung (Übergang von s_2 auf s_3 in Abb. 8). Da auch Änderungen der Anpassungsrate Resistenzverhalten provozieren, steht die Durchführungsplanung der Forderung gegenüber, die durchzuführenden Änderungen gleichmäßig zu verteilen und zugleich die Anpassungsraten zu minimieren. In enger Verbindung hiermit steht das – allerdings untergeordnete – Erfordernis, über die zeitliche Verteilung der Organisationstätigkeit eine gleichmäßige Beschäftigung der Organisationsstelle zu sichern, besonders auch im Hinblick auf Zeiten stagnierenden Wachstums und verminderter Organisationstätigkeit.
- c) Vermeidung von Reorganisation. Das Risiko von Reorganisationen stellt sich bei erhöhter Aufgabenexpansion. Es kann einmal durch eine Erhöhung der Reorganisationsschwelle mit Hilfe entsprechender Maßnahmen gemindert werden. Darüber hinaus kann ein die Reorganisationschwelle übersteigendes Aufgabenwachstum kurzfristig durch antizipative Anpassung der Organisation bei entsprechender Erhöhung der Unterbeschäftigung, längerfristig dann nur noch durch Überbeschäftigung vermieden werden. Sind auch diese Maßnahmen unzureichend, so lassen sich

mène de l'organisation de l'entreprise, in: IO, Jg. 30, 1961, S. 84 ff.; Sacco, G., Anticipating Worker's Behaviour in Decision Making, a. a. O.; Wheaton, R. G., Das Wann und Wie organisatorischer Änderungen, in: ZfO, Jg. 28, 1959, S. 18 ff.

Reorganisationsperioden nur umgehen, wenn eine Engpaßsituation im Organisationsbereich in Kauf genommen wird (Abb. 21).

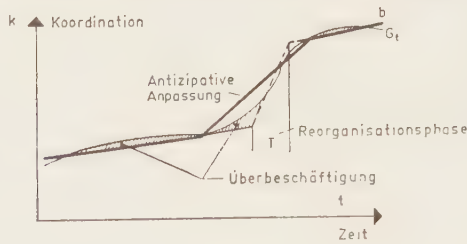


Abb. 21

4. Während es bei der Gestaltplanung im wesentlichen um die Konzeption der optimalen Struktur am Ende der Planperiode ging, ist bei der Durchführungsplanung demnach die Aufgabe zu lösen, das Verhältnis von Beschäftigungsvariation und Anpassungsvariation zu optimieren unter Respektierung der Reorganisationsschwelle. Die Aufgabe stellt sich um so eher, je größer die Variation der Aufgabenänderung ist. Nur eine lineare Aufgabenexpansion gestattet eine vollkommen angegliche Durchführungsplanung. Bei der Wahl eines Anpassungsverfahrens handelt es sich also stets auch um eine wachstumspolitische Entscheidung.

312 Die Aufgabe der Organisationsplanung

Vor dem Hintergrund der bisherigen Überlegungen läßt sich jetzt die (vordergründig innerbetriebliche) Aufgabe der Organisationsplanung im wesentlichen in einem Vierfachen erkennen⁴⁵.

1. Es ist Aufgabe der Organisationsplanung, die Entwicklung der Organisation zu steuern und sie der ständig sich ändernden Umwelt anzupassen. Die Erfüllung dieser Aufgabe entspricht dem Wesen der Selbsterhaltung offener Systeme; sie eröffnet die Möglichkeit, das Risiko gewaltsamer Korrekturen des organisatorischen Gefüges in Form von Reorganisationen zu mindern oder sogar auszuschalten und unvorhergesehenen Störeinflüssen zu begegnen. Das wird davon abhängen, wieweit es gelingt, die Umwelteinflüsse im Sinne der organisatorischen Entwicklung zu nutzen oder zu kompensieren. Insbesondere die rechtzeitige Anpassung großer Organisationen scheint nur zu bewältigen zu sein durch eine bewußte Organisationsplanung, die die zukünftigen Anforderungen an die Organisation antizipiert. Das Wachstum, aber auch die Schrumpfung der Unternehmung werden mit Hilfe der Organisationsplanung zu einem strategischen Problem, zu dessen Lösung sich die Unternehmungsleitung der Organisation (bzw. des Organisators) bedient⁴⁶.

2. Im Gefolge der Steuerung der organisatorischen Entwicklung ergibt sich die Rationalisierung der Organisation als weitere Aufgabe der Organisationsplanung⁴⁷. Es geht dabei im wesentlichen um einen optimalen Einsatz des

⁴⁵ Vgl. auch Dale, E., Planning and Developing the Company Organization Structure, a. a. O., S. 20.

⁴⁶ Vgl. auch Baumberger, H. U., Die Entwicklung der Organisationsstruktur in wachsenden Unternehmungen, a. a. O., S. 15.

⁴⁷ Als Beitrag der Organisationsplanung zur Steigerung der Rentabilität des Gesamtbetriebs.

menschlichen Potentials, das in der Regel dann erhebliche Reserven aufweist, wenn sich das Hauptaugenmerk der Rationalisierungsbemühungen auf den technischen Bereich gerichtet hat. Solche Reserven – wie sie etwa in einer positiven Abweichung von Funktion und Mitarbeiterkapazität oder in einer Überdimensionierung einer Abteilung vor anderen liegen kann – vergrößern sich unter dem Einfluß der Störfaktoren kontinuierlich. Es ist deshalb – und das gilt in besonderem Maße bei Knappheitserscheinungen auf dem Arbeitsmarkt – auch Aufgabe der Organisationsplanung, durch Beobachtung gerade dieser Faktoren die optimale Zweck-Mittel-Wahl, d. h. das wirtschaftliche Zusammenwirken von Mitarbeitern und Betriebsmitteln im Hinblick auf das Unternehmungsziel herzustellen und zu sichern. Nur so kann Engpaßsituationen im organisatorischen Bereich vorgebeugt werden. Die mangelnde Limitationalität von Arbeit und Kapital und die damit verbundene Minderung der Rationalität der Gestaltung im Bereich der Organisation hat erkennen lassen, daß sich diese Aufgabe nur durch kontinuierliche und systematische Gestaltung der Organisation lösen läßt. Die Organisationsplanung steigert dadurch nicht nur die Wirksamkeit des gesamten Management, das zu seiner Entfaltung auch einer reagiblen, anpassungsfähigen Organisation bedarf; sie wirkt darüber hinaus auch leistungssteigernd auf den gesamten menschlichen Bereich im Betrieb zurück; denn von den Produktionsfaktoren ist der Mensch der einzige, der der Entfaltung fähig ist⁴⁸.

3. Die Rationalisierung der Organisation setzt indessen ein organisatorisches Bewußtsein nicht nur des Organisators, sondern auch der Organisierten voraus. Hierin ergibt sich die dritte Aufgabe und zugleich eine Voraussetzung wirksamer Organisationsplanung. Die Bedeutung dieser Aufgabe wurde oben mehrfach betont. Sie ergibt sich vordergründig aus der Sicht einer organisatorischen Regelung, die zu ihrer Wirksamkeit einer organisatorischen Bewußtseinsbildung bei den Mitarbeitern bedarf. Sie steigert die Anpassungsfähigkeit des Einzelnen wie der Gesamtheit und ist die Grundlage organisatorischer Verständigung und damit systemadäquater Gestaltung in den organisatorischen Teilbereichen. Ohne die Erfüllung dieser Aufgaben kann die Bewältigung der übrigen Aufgaben nicht gelingen.

4. Schließlich ist es auch Aufgabe der Organisationsplanung, durch Vorgaben und Zielsetzungen die Grundlagen einer wirksamen Organisations- und Personalkontrolle zu liefern. Es geht, wie gezeigt wurde, dabei nicht um die Aufstellung von individuellen Leistungszielen, sondern um die Bestimmung von Leistungsbereichen, sowohl qualitativ (Aufgabe) wie auch quantitativ (Stellenzahl), um eine lückenlose Erfüllung aller Teilaufgaben zu ermöglichen und zu sichern. Im Wirkungsablauf organisatorischer Gestaltung sind Planung, Durchführung und Kontrolle in ihrer Wirksamkeit eng miteinander verknüpft; eine Kontrolle der organisatorischen Entwicklung ist deshalb nur möglich, soweit die Planung kontrollierbare Größen enthält. Erst durch die Lösung dieser Aufgabe schafft sich der Planende eine Kontrollmöglichkeit, die ausreicht, den Wirkungsablauf organisatorischer Gestaltung im Sinne eines „Lernprozesses“ einzuleiten.

Auf diesen vier Säulen ruht im wesentlichen die Organisationsplanung im Betrieb. Das bestätigt nicht nur die Enquête der Metropolitan Life Insurance

⁴⁸ Vgl. auch Drucker, P. F., Die Praxis des Management, a. a. O., S. 12; Learned/Ulrich/Booz, Executive Action, a. a. O., S. 212.

Company. Auch in der Literatur werden in gleichem Sinne Aufgabenkataloge angeführt, wie etwa bei Anderson⁴⁹. Dessen Zusammenstellung sei abschließend hier deswegen beispielhaft genannt, weil sie sehr detailliert ist und sich mit vielen der zuvor vorgetragenen Gedanken deckt, wenn sie auch in ihrer Systematik durchaus anfechtbar erscheint. Anderson nennt als „Ziele“ der Organisationsplanung

1. Entwicklung und Empfehlung von Organisationszielen und Organisationspolitik,
2. Analyse der bestehenden Organisation in allen Elementen,
3. Bewertung der bestehenden Organisation im Hinblick auf die verfolgten Organisationsziele und die Organisationspolitik,
4. Bestimmung der notwendigen oder tragbaren Tätigkeiten,
5. Entwicklung der Organisations- und Verantwortungsstruktur,
6. Entwicklung von Programmen für die Durchführung von Organisationsänderungen,
7. Überwachung der organisatorischen Entwicklung,
8. Einarbeitung des Personals in neue Stellen,
9. Koordination von Organisations- und Personalbereich,
10. Entwicklung langfristiger Organisationspläne und -ziele,
11. Beratung in den organisatorischen Folgen neuer Entwicklungen,
12. Analyse der Strukturen anderer Gesellschaften,
13. Bewertung anderer Organisationsformen im Hinblick auf die Brauchbarkeit in der eigenen Firma,
14. Entwicklung organisatorischer Darstellungsmethoden und -techniken,
15. Entwicklung und Ergänzung des Organisationshandbuches,
16. Begutachtung der Organisationsstruktur und Analyse der Folgen neuer Entwicklungen.

313 *Die Organisationsplanung im betrieblichen Plansystem*

1. Dieser Aufgabenstellung vermag die Organisationsplanung indessen nur im Rahmen einer betrieblichen Gesamtplanung gerecht zu werden, denn als Teilplanung baut auch die Organisationsplanung auf den Ergebnissen vorgeschalteter Planungsbereiche auf, und nachgeschaltete Teilplanungen müssen die Daten und Vorgaben der Organisationsplanung übernehmen. Die Stelle, an der sich die Organisationsplanung in das Gesamtsystem der betrieblichen Planung einfügt, wird darum weitere Erkenntnisse über das Wesen dieses Teilbereichs vermitteln. Es sei vom allgemeinen ausgegangen.

Jede Unternehmung wird in ihrer jeweiligen Erscheinungsform durch eine Anzahl von Variablen bestimmt, welche durch die Planung im Hinblick auf eine bestmögliche Erfüllung der Leistungsziele festgelegt werden. Diese Variablen aber bilden schon in geringer Zahl einen so unübersehbaren Komplex möglicher Kombinationen, daß die den Leistungszielen adäquate Kombination nicht mehr durch eine einzige, sondern nur noch durch eine Reihe gleich- oder einander nachgeordneter, dabei aber interdependenter Einzelentscheidungen bestimmt werden kann.

Dementsprechend gliedert sich auch die die Unternehmung umgreifende (Gesamt-) Planung in einzelne Teilpläne, die sich nach der Interdependenz der Planvariablen logisch in einem zeitlichen und einem sachlichen System ordnen⁵⁰ lassen. Systemordnung bedeutet dabei: durch gegenseitige Abstimmung im Hinblick auf die Konsistenz der Eingangs- und Ausgangsdaten in den Teilbereichen geordnet und zur Gesamtplanung vereinigt. Es ist folg-

⁴⁹ Vgl. Anderson, R. C., Management Practices, a. a. O., S. 267 f.

⁵⁰ Vgl. Kunkel, D., Grundlagen der betrieblichen Gesamtplanung, a. a. O., S. 19 ff.

lich hier zu fragen, an welcher Stelle sich die Organisationsplanung diesem System einordnet. Dabei soll vorläufig nur die sachliche Gliederung des Systems behandelt werden, da die Betrachtung der zeitlichen Gliederung mit dem Periodenproblem der Planung identisch ist, dem sich ein späterer Abschnitt zuwenden wird.

2. Die Gliederung des Gesamtplanes in Einzelpläne folgt in der Regel der betrieblichen Arbeitsteilung⁵¹ und beruht dann auf funktionalen (in der Zusammenfassung einzelner Teilpläne auch: förderativen) Gesichtspunkten. Um zu zeigen, auf welche Weise die Organisationsplanung sich in ein solches Plansystem einordnet, scheint es deshalb geraten, zuerst die Stellen aufzuzeigen, an denen die Organisationstätigkeit mit anderen Arbeitsbereichen einer Unternehmung verbunden ist.

Das Organisieren bezieht sich auf Stellen und deren Zuordnung; sie muß also logisch zuerst die Stellen bestimmen, die für die Erfüllung der Leistungsaufgabe notwendig sind. Allerdings fällt dabei die Stellenbestimmung nur soweit in den Aufgabenbereich des Organisators, als hierzu organisatorische Gesichtspunkte maßgeblich sind. Das aber trifft nur für einen Teil der Stellen zu. Überall dort nämlich, wo Limitationalität zwischen Betriebsmitteln und Arbeit besteht und der Betriebsmittelbestand durch Art und Umfang der Fertigung definiert ist, ergibt sich die Stellenzahl in verhältnismäßig engen Grenzen, und zwar durch die jeweils relevanten technischen Beziehungen zwischen Betriebsmittel und Arbeit⁵², auf die der Organisator kaum oder keinen Einfluß nehmen kann.

Zwar ergeben sich Auswahl und Zuordnung der Betriebsmittel stets auch aufgrund (ablauf-) organisatorischer Überlegungen, doch handelt es sich hier in erster Linie um Erwägungen der Fertigungstechnik, um Erwägungen also außerhalb des eigentlichen Aufgabenbereichs des Organisators. Die jeweilige Fertigungstechnik bildet nur den Ausgangspunkt der Organisationstätigkeit; denn erst nachdem durch die Entscheidung für ein bestimmtes Fertigungsverfahren auch die hiermit direkt verbundenen Stellen festliegen und eine Limitationalität darüber hinaus nicht mehr – auch nicht indirekt, d. h. zwischen Fertigungsstellen und Hilfsstellen – besteht oder erkennbar ist, können bzw. müssen organisatorische Erwägungen einsetzen. Erst jetzt fällt dem Organisator die Aufgabe zu, die limitational bestimmten Tätigkeiten um die übrigen, zur Erfüllung des betrieblichen Leistungsprozesses erforderlichen Funktionen zu ergänzen. Das wird in erster Linie die Führungspositionen betreffen, dann aber auch die Hilfs- und Verwaltungsstellen, d. h. generell die Dimensionierung des Verwaltungsbereichs gegenüber dem Fertigungsbereich.

Erst wenn die erforderlichen Funktionen und Stellen in Fertigung und Verwaltung im wesentlichen bestimmt sind, wird sich der Organisator überlegen, auf welche Weise diese Stellen möglichst zweckmäßig zusammengefaßt werden, welche Führungsstellen hierzu zusätzlich errichtet, kurz, welche Struktur adoptiert werden soll. Indem er sich hierzu des adäquaten Instrumentariums bedient (Kennziffern wie Subordinationsquoten, Stellenquoten, Abteilungs-

⁵¹ Vgl. Mellerowicz, K., Planung und Plankostenrechnung, Bd. I, a. a. O., S. 445.

⁵² Vgl. hierzu Marx, A., Personalplanung, in: Schnauffer/Agthe, Unternehmensplanung, a. a. O., S. 480; Jordt, A., Grundlagen der Personalbemessung, in: ZfO, Jg. 28, 1959, S. 64 ff.; Gutenberg, E., Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Bd. I, a. a. O., S. 183.

quoten; Funktionstypologien; Anforderungs- und Berufstypologien für die Stellenbestimmung, Organisationstypologien⁵³, -prinzipien und -grundsätze für die Stellenzuordnung), muß er versuchen, den organisatorischen Gesetzmäßigkeiten beim Stellenaufbau der Unternehmung zum Durchbruch zu verhelfen⁵⁴.

3. Damit ist auch die Organisationsplanung zunächst eine Stellenplanung. Sie ist dann – und das ergibt sich zudem aus dem Charakter der Organisation als „Kombinationsfunktion“⁵⁵ – allen übrigen funktionalen Bereichsplanungen neben- bzw. nachgeordnet, besonders soweit diese Planungen auch Stellenplanungen umschließen; so ist sie etwa dem Absatzplan nachgeordnet, sobald dieser in die Planung des Vertriebsnetzes mündet. Die Organisationsplanung steht dann aber offenbar in besonders enger inhaltlicher und systematischer Nachbarschaft zur Personalplanung.

4. Nachdem die Organisationsplanung, ausgehend etwa vom Produktionsplan oder auch vom Absatzplan, den Stellenbedarf der Unternehmung sowohl quantitativ als auch qualitativ bestimmt hat, ist es Aufgabe der Personalplanung, auf der Grundlage der so erarbeiteten Daten die Stellenbesetzung festzulegen (Personalanweisung)⁵⁶. Dies führt dann zu den verschiedenen Teilprogrammen des Personalbereichs, wie der Versetzungs-, Beförderungs-, evtl. Entlassungs-, Einstellungs- und Ausbildungsplanung, ja selbst der Planung der Gehaltsstruktur⁵⁷.

Dabei ergibt sich ohne weiteres, daß das gemeinsame Ziel dieser Bereiche – der bestmögliche Einsatz der vorhandenen Mitarbeiter – nur durch eine enge Zusammenarbeit zwischen beiden Bereichen gesichert werden kann, und zwar um so eher, je langfristiger einzelne Maßnahmen in jenen Bereichen wirksam sind, wie etwa bei der Ausbildungsplanung für Führungspositionen

⁵³ Vgl. die Untersuchung von Rudolph, R., Organisationstypen, Dissertation, TU Berlin, 1958; Windheim, H., Die Funktionsgliederung der Industrieunternehmung. Versuch eines allgemeinen Organisationsrahmens, in: Probleme des Rechnungswesens und der Betriebsorganisation, Berlin, 1948, S. 44 ff.

⁵⁴ Vgl. auch Gutenberg, E., Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Bd. I, a. a. O., S. 183 f.

⁵⁵ Vgl. Gutenberg, E., Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Bd. I, a. a. O., S. 104.

⁵⁶ Vgl. zum Problem der Personalplanung: Ebert, B., Die Budgetierung der menschlichen Kraft, in: ZfB, Jg. 8, 1931, S. 303 ff.; Klein, B., Die Planung der Unterweisung am Arbeitsplatz, in: Mensch und Arbeit, Jg. 5, 1963, S. 239 ff.; Knappmann, G., Probleme der Stellenbesetzung, in: Schnauffer/Agthe, Organisation, a. a. O., S. 251 ff.; Kowall, A., Personalplanung, Forfa-Briefe, Braunschweig, 1959; Krausmüller, R., Zur Planung und Organisation der Lehrlingsausbildung, in: ZfO, Jg. 27, 1958, S. 216 ff.; Marx, A., Personalplanung, a. a. O.; Neeb, F., Aufbau von Schichtwechselplänen für Betriebe mit kontinuierlicher Arbeit, in: Unternehmensforschung, Jg. 1, 1956/57, S. 178 ff.; Rummel, K., Kopfleistung und Arbeitsplanung, in: Stahl und Eisen, Jg. 58, 1938, S. 1200 ff.; Schönfeld, H. M., Die Personalplanung, ein vernachlässigter Teil der betrieblichen Planung, in: ZfB, Jg. 33, 1963, S. 141 ff.; Schwab, F. K., Ein Plan zur innerbetrieblichen Heranbildung von kaufmännischen Angestellten und Führungskräften, in: MA, Jg. 12, 1960, S. 146 ff.; Waldmann, F., Urlaubsplanung und Urlaubsüberwachung, in: MA, Jg. 6, 1954, S. 16; Zastrow, J. v., Aktive Personalpolitik, Personalplanung – Personalbeurteilung – Personalförderung in amerikanischen Betrieben, in: ZfO, Jg. 25, 1956, S. 41 ff. Zur Lösung des Personalanweisungsproblems vgl. besonders Beckmann, M. J., Lineare Planungsrechnung, Ludwigshafen, 1959, S. 71; Gutenberg, E., Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Bd. I, a. a. O., S. 184 ff.; Dönni, B., Verfahren für optimale Personalzuordnung, in: IO, Jg. 34, 1965, S. 311 ff.

⁵⁷ Vgl. hierzu die richtungsweisenden Untersuchungen von Jaques, E., Equitable Payment, London, 1961.

(Management Development)⁵⁸. Die Ausbildungsplanung (als Teil der Personalplanung) muß sich dann ja nicht nur an den langfristig verfügbaren oder zu besetzenden Stellen orientieren – auch im Organisationsbereich wird zu beachten sein, inwieweit solche Ausbildungsmaßnahmen etwa bestimmte Organisationsprinzipien mutieren (etwa Vergrößerung der Subordinationsquote!).

Aber auch im Rahmen der kurzfristigen Planung ist ersichtlich, daß sich die Personaleinsatzplanung auf organisatorische Erwägungen stützen muß, ebenso wie eine gleichgewichtige Gestaltung der Organisation nur möglich ist, wenn durch eine enge Kooperation zwischen beiden Bereichen Fehlbesetzungen vermieden werden können. Man wird sogar sagen können, daß erst eine solche Kooperation beiden Bereichen Gestaltungsfreiheit und Beweglichkeit verleiht⁵⁹.

Die Organisationsplanung kann also als Vorstufe zur Personalplanung betrachtet werden: Während sich die Organisationsplanung auf die Stellenbestimmung bezieht und sich hierzu organisationspolitischer Prinzipien bedient, befaßt sich die Personalplanung mit der Stellenbesetzung unter Beachtung personalpolitischer Grundsätze.

Es erscheint daher angemessen, beide Bereiche als gleichbedeutend zu trennen. Sie lassen sich allenfalls in einer „Verwaltungsplanung“ zusammenfassen, wobei dann aber offensichtlich eine Differenzierung in eine besondere und eine laufende Verwaltungsplanung bei Beschränkung der Organisationsplanung auf letztere kaum aufrecht erhalten werden kann⁶⁰.

Die Verbindungen gerade zwischen Organisations- und Personalbereich sind so eng, daß verständlich erscheint, wenn manche Autoren⁶¹, aber scheinbar auch viele Unternehmungen⁶² die Personalplanung der Organisationsplanung unterordnen bzw. andere Autoren⁶³ die spezifischen Fragestellungen der Organisationsplanung – als Personalbedarfsplanung – in den Personalbereich einordnen. Die hier aufgezeigte Problematik der Organisationsplanung wird dann allerdings kaum gewürdigt.

5. Beide, Organisations- und Personalplanung, ergeben dann unter Berücksichtigung des Stellenentgelts (Gehaltsstruktur) das Personalbudget als Teil des Kostenplans, genauer: des Gemeinkostenplans. Denn nachdem die Planung der Fertigungsstellen als Teil der Fertigungsplanung aus dem Organisationsplanungsbereich ausgeklammert wurde, zumindest soweit deren Bestimmung auf einer Limitationalität zwischen Betriebsmittel und Arbeit beruht, konzentriert sich die Organisationsplanung vorwiegend auf Gemeinkostenstellen. Erst über die Ergebnisse der Personalplanung setzt sich also

⁵⁸ Vgl. auch Pigors/Myers, *Personnel Administration*, a. a. O., S. 115 ff.; Brech, E. F. L., *Organization: The Framework of Management*, a. a. O., S. 346 ff.; Dawson, D. H., *Organisationspläne und Nachwuchsbildung der Unternehmensführung*, in: *MI*, Jg. 3, 1961, S. 17 ff.

⁵⁹ Vgl. auch Schönfeld, H. M., *Die Personalplanung, ein vernachlässigter Teil der betrieblichen Planung*, a. a. O., S. 145; Ulrich, H., *Grundsätze organisatorischer Planung*, a. a. O., S. 78.

⁶⁰ So bei Mellerowicz, K., *Planung und Plankostenrechnung*, Bd. I, a. a. O., S. 123, 458.

⁶¹ Z. B. Shuman, in: Shuman, R. B., *Organizational Planning*, a. a. O., S. 62.

⁶² So It. Metropolitan Life Insurance Company, *Planning the Organization for better Management*, a. a. O., S. 9 f.

⁶³ Z. B. Marx, A., *Personalplanung*, in: Schnauffer/Agthe, *Unternehmensplanung*, a. a. O., S. 465, 479 ff.; Mellerowicz, K., *Planung und Plankostenrechnung*, Bd. I, a. a. O., S. 448.

die Organisationsplanung in die Kostenplanung bzw. deren Teil, die Personalkostenplanung, fort.

Indessen beschränkt sich der Zusammenhang zwischen Organisationsplanung und Produktionsplanung nicht allein darauf, daß die Organisationsplanung bei den limitational bestimmten Stellen der Fertigung ihren Ausgang nimmt. Ein wesentlicher Aspekt dieser Verbindung ist auch der schon angesprochene Einfluß der Arbeitsablaufplanung auf die Beziehungsstruktur des Leitungs- und Verwaltungsapparates. Die Struktur des Aufgabenerfüllungsprozesses muß ja einmal die zweckmäßigste Zusammenfassung der nur-ausführenden Stellen in Fertigung und Verwaltung induzieren, und zwar so, daß der sachlogische Zusammenhang der Teilaufgaben gewahrt bleibt, zum anderen muß aber auch die Struktur der Informations- und Entscheidungsprozesse analysiert und beim Aufbau der Leitungshierarchie dergestalt berücksichtigt werden, daß im Sinne der Informationstheorie die Erwartungsbildung insgesamt minimiert wird⁶⁴.

6. So fügt sich die Organisationsplanung schematisch vor der Personalplanung in das Plansystem ein, wie Abbildung 22 zeigt⁶⁵. Die Verkaufsplanung liefert die nötigen Daten für die Fabrikationsplanung, die ihrerseits aufgrund der jeweiligen Limitationalität den Bedarf an direkt produktiv wirksamen Stellen induziert (als Basis der Führungshierarchie). Erst jetzt setzt die Organisationsplanung ein zur Bestimmung der gesamten Führungsorganisation, aber auch der Hilfskostenstellen in ihrer Art, Größe und Zuordnung. Sie ergibt die Grundlage, auf der sich schließlich im Rahmen der Personalplanung der genaue Personal-, d. h. der Bildungs-, Beförderungs-, Einstellungs- und Entlassungsbedarf bestimmen läßt.

Auch die Organisationsplanung bezieht schließlich ihr Periodenziel aus der Zielsetzung der Periodenplanung; mit jener bildet sie eine Voraussetzung jeder Gemeinkostenplanung. Legt man deshalb den von Bleicher⁶⁶ vorgeschlagenen Planrahmen zugrunde, so wäre der Organisationsbereich etwa unter Nr. 030 (Kapazitätsziele) bzw. 510, besonders 512/513 (Arbeitsbedarf) einzuordnen.

Nach dieser Vorstellung wird also ein Zusammenhang zwischen den Planbereichen Verkauf, Material, Einkauf und Lager sowie der Organisationsplanung allenfalls indirekt erkennbar, soweit nämlich die in jenen Bereichen auftretenden Aufgaben sowohl qualitativ als auch quantitativ die Personalbedarfsrechnung beeinflussen. Von dem Forschungs- und Entwicklungsbereich schließlich mögen Impulse für das langfristige Gestaltziel der Organisation ausgehen, das seinerseits als der Übergang zum Bereich der Geschäftspolitik betrachtet werden mag.

7. Im Zusammenhang mit der Einordnung der Organisationsplanung in das betriebliche Plansystem wird auch die Frage der Abstimmung von Organisationsplanung und Gesamtplanung beachtlich. Stets nämlich bestehen zwischen den einzelnen Teilbereichen kapazitative Disproportionalitäten, die

⁶⁴ Entsprechend dem sogenannten Konformitätsprinzip der modernen Organisationstheorie (vgl. Gutenberg, E., Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Bd. I, a. a. O., S. 243).

⁶⁵ Nach: Wälchli, B., Technik der Aufstellung von Plangemeinkosten in der Praxis, in: Planung der Unternehmung, a. a. O., S. 34.

⁶⁶ Vgl. Bleicher, K., Der Planrahmen – Ein Mittel zur Steuerung von Unternehmungen, in: ZfB, Jg. 30, 1960, S. 612 ff.

zwar langfristig nach Ausgleich streben, die jedoch kurzfristig die Planung durchaus zu bestimmen vermögen (Engpaßplanung)⁶⁷.

Auch die Organisation kann sich als ein solcher Engpaß erweisen, allerdings, wie gezeigt wurde, bei systematischer organisatorischer Gestaltung nur bei einem Wachstum der Organisation, das die Anpassungsfähigkeit der Organisation (Reorganisationsschwelle) überschreitet. Solange dann eine Reorganisationsphase nicht in Kauf genommen wird, sind alle anderen Bereiche der Planung gezwungen, sich auf den Organisationsbereich auszurichten.

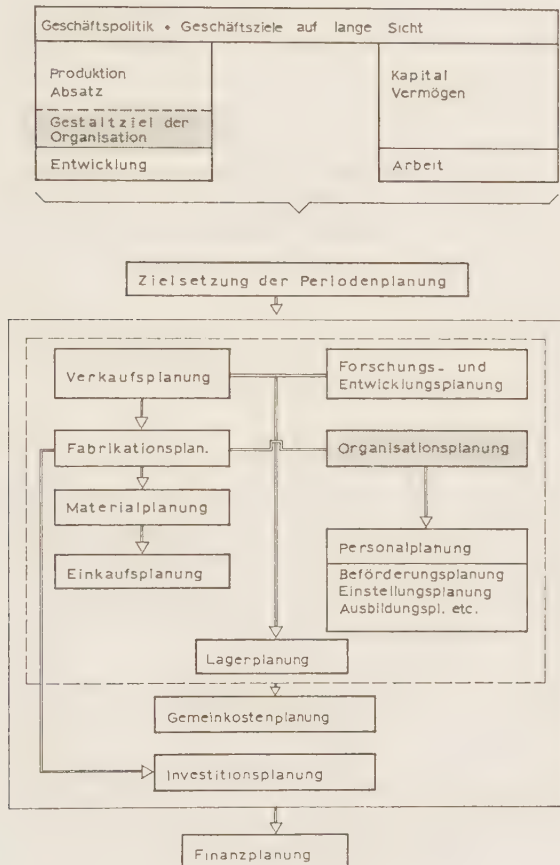


Abb. 22

Solche Engpaßsituationen werden sich indessen am ehesten – das hat die dynamische Analyse der Organisation erkennen lassen – in den Führungsebenen⁶⁸, dort wieder vorwiegend bei den obersten Führungspositionen ergeben und auch dort nur, soweit eine Antizipation der organisatorischen Anpassung nicht möglich war.

8. Wenn demzufolge – darauf sei abschließend kurz verwiesen – eine systematische Gesamtplanung auch eine einheitliche sachliche Detaillierung (Plantiefe) der Teilplanungen und ein geschlossenes Plansystem erfordert,

⁶⁷ Vgl. Gutenberg, E., Planung im Betrieb, a. a. O., S. 675.

⁶⁸ Vgl. Agthe, K., Unternehmenswachstum und Unternehmensorganisation, a. a. O., S. 484.

wenn demnach also auch eine Organisationsplanung im allgemeinen nur sinnvoll erscheint, wenn sie ausreichende Daten vorgelagerter Teilplanungen voraussetzen kann, so kann damit aber nicht zugleich auch eine Organisationsplanung von der Existenz eines solchen geschlossenen Plansystems schlechthin abhängig gemacht werden. Aus praktischen Erwägungen erscheint nämlich eine Organisationsplanung durchaus selbständig, d. h. außerhalb eines allgemeinen Planrahmens denkbar. Eine solche Planung mag dann als Wachstumsorientierung dienen, als Richtlinie für die wesentlichen organisatorischen Anpassungsprozesse. Sie wird dann allerdings in dem Maße auf eine Detailbestimmung verzichten müssen, als grundlegende Plan-
daten unberücksichtigt bleiben. Zwar ist dann auch fraglich, ob es gelingt, Rationalisierungsreserven im Organisationsbereich in wünschenswertem Umfang aufzudecken und Reorganisationen zu vermeiden, und damit auch zweifelhaft, ob der Planaufwand noch durch das erwartete Ergebnis gerechtfertigt ist. Doch ist dabei zu bedenken, daß oft schon ein verhältnismäßig geringer Aufwand auf dem Gebiet der organisatorischen Gestaltung gerade in den Anfangsstadien systematischer Organisationstätigkeit in kleineren und mittleren Unternehmungen zu lohnenswerten Ergebnissen führen kann.

314 Die Periode der Organisationsplanung

314.1 Lang- und kurzfristige Pläne⁶⁹

Neben der sachlichen ist aber auch die zeitliche Systemordnung der Organisationsplanung, d. h. die Frage nach der Planperiode von Bedeutung. Sie steht in engem Zusammenhang mit dem anschließend zu behandelnden Ungewißheitsproblem. Da sich mit dem Planzeitraum eine Reihe mehrdeutiger Begriffe verbinden, scheint es geraten, zunächst die hier verwendeten Begriffe zu erläutern.

Es werden lang-, mittel- und kurzfristige Pläne unterschieden. Diese Begriffe beziehen sich primär auf den Zeitraum, wobei dann langfristig gewöhnlich einen Zeitraum von mehr als 3 Jahren, mittelfristig einen solchen von 1 bis 3 Jahren und kurzfristig eine Periode bis zu 1 Jahr umschließt⁷⁰.

Oft enthalten diese Beziehungen aber auch eine Aussage über die Variabilität der Faktoren und charakterisieren dann eine bestimmte dynamische Betrachtungsweise⁷¹. Langfristig bedeutet dann, daß das Gesamt der Faktoren als variabel angenommen wird, kurzfristig, daß ein Teil der Größen als konstant vorausgesetzt wird. Der Zeitraumaspekt tritt dann in den Hintergrund. Zur Bezeichnung solchen Faktorverhaltens setzen sich jetzt aber auch die Begriffe taktisch und strategisch durch: Strategisch⁷² im Sinne der Gesamt-

⁶⁹ Vgl. zum folgenden besonders Adamowsky, S., Langfristige und kurzfristige Planung, in: Schnauffer/Agthe, Unternehmensplanung, a. a. O., S. 23 ff.

⁷⁰ Vgl. Adamowski, S., Langfristige und kurzfristige Planung, a. a. O., S. 26; Koch, H., Betriebliche Planung, a. a. O., S. 35; Mellerowicz, K., Planung und Plankostenrechnung, Bd. I, a. a. O., S. 27 f.

⁷¹ Vgl. Adamowski, S., Langfristige und kurzfristige Planung, a. a. O., S. 25.

⁷² Zur spieltheoretischen Definition des Begriffes „Strategie“ vgl. Drescher, M., Strategische Spiele, Theorie und Praxis, Zürich, 1961, S. 1; auch: Chandler, A. D., Strategy and Structure, 2. Aufl., Cambridge, 1963, S. 11 ff.

variabilität (Veränderung des Gesamtsystems), taktisch zur Bezeichnung einer Teilvariabilität (Veränderung der Hauptvariablen).

Schließlich wird auch das nicht-stationäre (Anpassungs-) Verhalten eines Systems mit diesen Bezeichnungen in Verbindung gebracht und zwischen vorübergehender als kurzfristiger und endgültiger als langfristiger Anpassung unterschieden⁷³. Bekennt man sich jedoch zur Unsymmetrie der Anpassungsprozesse – verbindet man also Anpassung und Zeit –, so läßt sich diese Differenzierung nicht mehr aufrechterhalten, da dann der Anpassungsprozeß stets endgültigen Charakter hat. Das wurde oben gezeigt.

Hier sollen die Begriffe taktisch und strategisch zur Bezeichnung der Betrachtungsweise und die Begriffe lang- und kurzfristig als Zeitraumgrößen bevorzugt werden.

In Anlehnung an diese Begriffsbildung unterscheiden sich lang- und kurzfristige Pläne dann durch ihren Gegenstand⁷⁴: Während sich langfristige Pläne im Sinne einer Wachstumsplanung auf die grundsätzlichen Wege unternehmerischen Handelns in den Hauptbereichen eines Betriebes, wie Forschung, Finanzwesen, Anlagen, Absatz, beziehen, umfaßt die kurzfristige Planung unmittelbare Aktionsziele zur Realisierung jener langfristigen Zielsetzungen⁷⁵. Dies gilt in besonderem Maße auch für die Organisationsplanung. Es sei daher zunächst deren maximal mögliche, sodann ihre mindest zu fordernde Planungsperiode diskutiert.

314.2 Maximale Planungsperiode⁷⁶

1. Die längste zeitliche Ausdehnung der Planung, die maximale Planungsperiode, ist offensichtlich – und das wird später noch deutlicher – durch die Zeitspanne gekennzeichnet, während der die zukünftige Entwicklung der Plangrößen noch übersehbar ist. Denn eine Planung erscheint nur sinnvoll, soweit lückenlose oder zumindest zusammenhängende Informationsfelder dem Planenden eine ausreichend gesicherte Prognose und damit eine Bestimmung seiner Aktionsweise gestatten. Da dieser Informationszusammenhang aber voraussetzt, daß alle relevanten Größen übersehbar sind, muß sich – genauer – die Planungsperiode nach demjenigen Faktor richten, der am wenigsten übersehbar ist (Minimumfaktor).

Das bedeutet ein Zweifaches, nämlich einmal, daß im Rahmen der Bereichsplanung – also etwa der Organisationsplanung – die Plangröße mit der geringsten zeitlichen Übersichtstiefe die längste Periode dieser Teilplanung bestimmt⁷⁷.

Das bedeutet im weiteren Sinne und in Ergänzung zur sachlichen Entsprechung der Teilplanung aber auch, daß im Rahmen der Gesamtplanung die

⁷³ So Marshall, wie bei Gutenberg zitiert, in: Gutenberg, E., Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Bd. I, a. a. O., S. 306; vgl. auch Adamowski, S., Langfristige und kurzfristige Planung, a. a. O.; Schneider, E., Einführung in die Wirtschaftstheorie, Bd. II, a. a. O., S. 230 ff.

⁷⁴ Vgl. Adamowski, S., Langfristige und kurzfristige Planung, a. a. O., S. 41 ff.; Mellorowicz, K., Planung und Plankostenrechnung, Bd. I, a. a. O., S. 47 ff.

⁷⁵ Besonders deutlich bei: Efferson, C., Organization of the Planning Process, in: Haire, M., Organization Theory in Industrial Practice, a. a. O., S. 90.

⁷⁶ Vgl. hierzu Braun, W., Langfristige Planung, Dissertation, TU Berlin, 1963, S. 27 ff.; Wittmann, W., Unternehmung und unvollkommene Information, a. a. O., S. 172 ff.

⁷⁷ Vgl. Wittmann, W., Unternehmung und unvollkommene Information, a. a. O., S. 173.

Planungsperioden der Teilpläne aufeinander abgestimmt werden müssen. Denn es ist offenbar ebenso wenig sinnvoll, den Planungszeitraum in einzelnen Planungsbereichen über eine Periode auszudehnen, für die relevante Daten vorgelagerter Teilpläne nicht mehr verfügbar sind.

2. Sucht man den Minimumsektor im Bereich der Organisationsplanung, so wird unter den Einflußgrößen diejenige zu isolieren sein, deren Prognose mit der größten Unsicherheit behaftet ist. Da dies nach dem Gesagten die Leistungsaufgabe der Organisation, deren Führungsgröße ist, wird sich auch die Planungsperiode im Organisationsbereich in erster Linie am Absatz- und Produktionsbereich ausrichten müssen. Die Organisation läßt sich, mit anderen Worten, in der Regel nur planen, solange zumindest langfristige Produktionsdaten verfügbar sind.

Doch ist die Überschaubarkeit der Produktionsdaten nicht das einzige Kriterium. Ihr steht vielmehr die Eigengesetzlichkeit der organisatorischen Entwicklung gegenüber, d. h. die Forderung, daß die Planung möglichst ein Entwicklungsstadium der Organisation umspannen sollte, damit die Konsistenz der Anpassungshandlungen im Hinblick auf das jeweilige Gestaltziel gesichert werden kann.

Gerade das aber würde auf den ersten Blick einer Periode in der Größenordnung von etwa 15 Jahren entsprechen müssen. Denn dieser Zeitraum⁷⁸ umfaßt bei „normalem“ Wachstum der Organisation zwei „Struktursprünge“ und deckt zudem die Amtsdauer führender Positionen wie auch die Lebensdauer größerer Anlagen. Soweit diese Periode dann über den im Produktionsbereich üblichen Planungsabschnitt hinausgeht, würde unter dem zuvor genannten Aspekt des Minimumsektors die Absatz- und Produktionsplanung entsprechend auszudehnen sein. Die langfristige Gesamtplanung wäre so nach den Gegebenheiten des Organisationssektors auszurichten.

Allerdings würde ein solches Ergebnis nicht nur nicht dem Sekundär- bzw. Mittelcharakter des Organisationsbereichs Rechnung tragen – es wäre auch wenig praktisch. Zieht man nämlich die Informationsverhältnisse der durchschnittlichen Unternehmung in Betracht, so wird erkennbar, daß gerade im Absatzbereich die Prognosemöglichkeiten auf wesentlich kürzere Zeiträume beschränkt sind und sich oft nur mit überproportionalem Aufwand erweitern lassen (selbst die prospektive Analyse deckt ja „nur“ 10–15 Jahre und auch nur in groben Umrissen!).

Man wird sich deswegen auch im Organisationsbereich mit kürzeren Perioden begnügen und versuchen müssen, mit einem Überblick über geringere Wachstumsspannen auszukommen. Das aber scheint möglich, denn schon wesentlich kürzere Zeiträume als 15 Jahre gestatten es dem Planenden, größere Anpassungsprozesse, ja selbst solche Struktursprünge zu überschauen wie den Übergang von einer funktionalen auf eine förderative Organisation. Selbst wenn man extreme Planungserfordernisse im nachgeschalteten Personalbereich berücksichtigt (Ausbildungs- und „Beschaffungs“-planung für höhere Führungspositionen), so wird ein Planungszeitraum von etwa 5 Jahren im Organisationsbereich durchaus genügen können⁷⁹.

⁷⁸ Vgl. Acker, H. B., Planung der Organisation, a. a. O., S. 440. Acker erwägt als maximale Zeitspanne sogar 30 Jahre.

⁷⁹ Acker (in: Acker, H. B., Planung der Organisation, a. a. O., S. 441) hält allerdings 10 Jahre für die Periode, die die Organisationsplanung mindestens überspannen sollte; vgl. auch Brech, E. F. L., Organization: The Framework of Management, a. a. O., S. 349.

Freilich kann in besonderen Fällen ohne weiteres eine Verlängerung über diesen Zeitraum opportun erscheinen, etwa wenn in „großen“ Organisationen (dabei wäre etwa an Organisationen mit 5 und mehr Ebenen zu denken) die Grundstruktur verändert werden soll. Ein solcher Prozeß kann sehr wohl 8 bis 10 Jahre umfassen. Ein kürzerer Zeitraum als 5 Jahre scheint als maximale Planungsperiode nach den Anpassungsgesetzen der Organisation besonders der mittleren und höheren Bereiche des Management allerdings wenig ratsam.

314.3 Minimale Planungsperiode

1. Die Frage nach dem Zeitraum, den die Planung der Organisation (im Rahmen der langfristigen Planung) kurzfristig zumindest umfassen sollte, ist mit dem schon diskutierten Problem der Durchführungsplanung identisch, ob und in welchem Umfang der Übergang zum langfristig geplanten Gestaltziel in einzelne Anpassungsschritte zu gliedern sei. Geht man davon aus, daß ein größerer Wachstumsbedarf nur durch ein langfristiges Anpassungsprogramm, d. h. eine sich über einen längeren Zeitraum erstreckende Folge einzelner Anpassungsmaßnahmen befriedigt werden kann, so legt es der Rhythmus der Gesamtplanung natürlich nahe, dieses Programm so zu gliedern, daß die einzelnen Anpassungsphasen im Rahmen der Jahresplanung durchgeführt werden können. Dann aber ergibt sich von selbst eine jährliche Organisationsplanung, wenn auch zunächst nur mit der Aufgabe, die Berücksichtigung der „fälligen“ Anpassungsmaßnahmen im Rahmen der Gesamtplanung zu sichern. Unumgänglich aber wird eine Jahresplanung – und das entspricht dem Teilplancharakter der Organisationsplanung –, wenn nachfolgende Planungen (wie die verschiedenen Programme des Personalbereichs, aber auch das Personalbudget) auf den Daten der Organisationsplanung aufbauen. Immerhin bedeutet das nicht, daß in solchen Fällen stets eine umfangreiche Neuplanung notwendig ist. Vielmehr kann eine jährliche Revision der organisatorischen Entwicklung den Zwecken dieser Bereiche durchaus genügen, besonders in Zeiten geringen Wachstums. Eine solche jährliche Revision muß jedoch stets gefordert werden, da sonst der Wirkungsablauf organisatorischer Gestaltung nicht mehr gesichert ist.

So sind also Jahrespläne im Organisationsbereich stets „Etappenpläne“⁸⁰ im Hinblick auf die langfristigen Zielsetzungen, Zwischenorganigramme auf dem Weg zum Gestaltziel. Sie haben damit grundsätzlich strategischen Charakter, auch wenn sie zur Berücksichtigung kurzfristiger Einflüsse ebenso auf taktische Maßnahmen zurückgreifen⁸¹.

2. Gerade dieser strategische Charakter der Organisationsplanung wird auch in der Literatur immer wieder unterstrichen. Besonders deutlich wird das bei Acker⁸². Dieser Autor z. B. unterscheidet zwischen Organisationsplanung und Organisationsarbeit und identifiziert Organisationsplanung mit

⁸⁰ Vgl. Allen, L. A., Management und Organisation, a. a. O., S. 290.

⁸¹ Mee fordert: „For the short run organization planning should result in a personnel program that is comprehensively workable; but for the long run in a program that is comprehensively flexible.“ (in: Mee, J. F., Personnel Handbook, a. a. O., S. 97).

⁸² Acker, H. B., Planung der Organisation, a. a. O., S. 436, aber auch: Learned/Ulrich/Booz, Executive Action, a. a. O., S. 138; Stieglitz, H., Corporate Organization Structures, a. a. O., S. 11.

der „Planung und Vorbereitung all derjenigen Maßnahmen, die auf lange Sicht notwendig ist, den optimalen Zustand der Organisation eines Unternehmens zu erhalten“ – also langfristig – und Organisationsarbeit – kurzfristig – mit der „Planung derjenigen Maßnahmen . . . , die zur Verwirklichung einer beschlossenen Organisationsänderung oder -verbesserung nötig sind“. Immerhin scheint Acker so zugleich aber auch die Bedeutung der kurzfristigen Maßnahmen, insbesondere ihren zielorientierten Charakter zu unterschätzen, abgesehen davon, daß nicht nur die ungenügende Trennung der Tätigkeitsphasen „Planung“ und „Durchführung“ Ansatz zur Kritik zu bieten scheinen, sondern auch das Wesen der Begriffe „Verbesserung“ und „optimale Erhaltung“ der Organisation in diesem Zusammenhang nicht recht deutlich wird. Klarer ist Mellerowicz, der zudem die Bedeutung auch der kurzfristigen Maßnahmen deutlich erkennt und so zur Anpassung bemerkt: „Werden diese Schritte möglichst klein gehalten und können sie in nicht allzu entfernten Zeitabständen voneinander erfolgen, so läßt sich, auf lange Sicht gesehen, eine dynamische Organisation erreichen. Je besser die Organisation mit dem betrieblichen Wachstum Schritt hält, desto störungsfreier kann die Anpassung erfolgen“⁸³.

314.4 Planungsperiode und Führungsebene

Versucht man nun im Einzelfall das Bedürfnis an lang- und kurzfristiger Planung zu bestimmen, so wird man in Betracht ziehen müssen, daß die Fristigkeit der erforderlichen Anpassungsmaßnahmen innerhalb der Führungshierarchie durchaus unterschiedlich sein kann. Hier werden wesentliche Bestimmungsgründe der maximalen bzw. minimalen Planungsperiode erkennbar.

Der Fremdbereich als Wirkungsfeld der Organisationsplanung umfaßt die Führungshierarchie von der Unternehmungsspitze bis zur Abteilungsebene, so wurde gesagt. Vergleicht man nun erste und letzte so erfaßte Instanz, so läßt sich aufgrund von Faktoren wie

- Bereich und Fristigkeit der Entscheidungen,
- Komplexität der Anforderung,
- Bindung an die Unternehmung

unschwer feststellen, daß sich der strategische Charakter der Stellenaufgaben mit zunehmender Führungsebene verdichtet.

Zugleich nimmt jedoch auch das Anpassungsbedürfnis ab. Datenvariationen nämlich, die in den unteren Ebenen u. U. noch beträchtliche Anpassungsmaßnahmen erfordern, können sich schon in den nächsten übergeordneten Ebenen im Rahmen der bisherigen Stellenaufgaben bewegen und werden den Aufgabenbereich der obersten Leitung überhaupt nicht mehr berühren – nicht zuletzt auch deshalb, weil zwischen den Ebenen erhebliche Unterschiede in der Koordinationskapazität bestehen⁸⁴. Mit anderen Worten: Je

⁸³ Mellerowicz, K., Unternehmenspolitik, Bd. I, a. a. O., S. 270; ähnlich Baumberger, H. U., Die Entwicklung der Organisationsstruktur in wachsenden Unternehmungen, a. a. O., S. 92 ff.; Schönfeld, H. M., Die Personalplanung, ein vernachlässigter Teil der betrieblichen Planung, a. a. O., S. 146.

⁸⁴ Vgl. Mellerowicz, K., Unternehmenspolitik, Bd. I, a. a. O., S. 270.

höher die Führungsebene, desto seltener werden Maßnahmen dispositiven Charakters zur Eliminierung kurzfristiger Störgrößeneinflüsse, desto langfristiger wird der Charakter der erforderlichen Anpassungsmaßnahmen. Es ergibt sich also nicht nur zwischen Eigen- und Fremdbereich, sondern auch im Fremdbereich selbst eine Abstufung der Maßnahmen nach ihrer zeitlichen Wirksamkeit, die das zuvor über die Entsprechung von Datenvariabilität und Anpassungskapazität Gesagte sinnvoll ergänzt: Erinnert man sich des Postulats, daß sich zur Wahrung eines gleichgewichtigen Wachstums Anpassungskapazität von informellem, Eigen- und Fremdbereich und Variabilität der diesen Bereichen gegenüberstehenden Faktoren decken sollte, so wird jetzt sichtbar, daß sich der Fremdbereich im gleichen Sinne weiter gliedern läßt. Die Wirkung organisatorischer Regelung wird um so langfristiger, je umfangreicher der Beziehungsbereich der Führungsposition ist. Cum grano salis ließe sich diese Stufung etwa wie folgt vornehmen:

<u>ZEITDAUER DER PLANUNG</u>	<u>WIRKUNGSBEREICH</u>
nicht planbar	Informeller Bereich
jährlich	Eigenbereich
2 Jahre	Fremdbereich untere Führungsebene
2-3 Jahre	Fremdbereich mittlere Führungsebene
5 Jahre	Fremdbereich höchste Führungsebene

Je höher die Ebene, desto länger wird die von der Planung zu überspannende Periode, desto geringer wird aber auch der Bedarf an kurz- oder mittelfristigen Maßnahmen.

32 Die Organisationsplanung unter Ungewißheit

321 Das Wesen der Ungewißheit

1. Da es sich bei dem Ungewißheitsproblem im Rahmen der Planung um ein verhältnismäßig junges Forschungsgebiet handelt, seien zunächst die Vorstellungen umrissen, die die folgenden Überlegungen bestimmen⁸⁵.

Jede Planung ist zukunftsbezogen; zum Zeitpunkt der Planung besteht Unsicherheit über die Wirkung der geplanten Maßnahmen und darüber, ob es

⁸⁵ Vgl. zum folgenden u. a.: Albach, H., Wirtschaftlichkeitsrechnung bei unsicheren Erwartungen, Köln/Opladen, 1959; Carter/Meredith/Shackle, Uncertainty and Business Decisions, 2. Aufl., Liverpool, 1957; Gutenberg, E., Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Bd. II, Der Absatz, 3. Aufl., Berlin/Göttingen/Heidelberg, 1959, S. 50 ff.; Koch, H., Betriebliche Planung, a. a. O.; Wittmann, W., Unternehmung und unvollkommene Information, a. a. O.; Wittmann, W., Ungewißheit und Planung, in: ZfhF, Jg. 10, 1958, S. 499 ff.

gelingt, die gesetzten Ziele zu erreichen; der Planende ist infolgedessen unsicher hinsichtlich der zukünftigen Datenkonstellation und deshalb gezwungen, ein Urteil über die bevorstehende Situation oder Entwicklung mit mehr oder weniger großer Sicherheit und Überzeugungskraft zu fällen; er muß Erwartungen bilden⁸⁶. Sobald mit diesen Erwartungen unterschiedliche Vorstellungen über ein und dieselbe zukünftige Situation unter verschiedenen Bedingungen verbunden sind, wird die Zukunftsvorstellung des Planenden mehrwertig genannt⁸⁷ und seine Situation als Ungewißheit bezeichnet⁸⁸.

Offensichtlich hat diese Erwartungsbildung ihren Grund darin, daß wichtige Informationen über die für eine Entscheidung bedeutsame Datenkonstellation nicht verfügbar sind, zumal sich ja Wissen als Zustand vollständigen Informiertseins nur auf die Vergangenheit beziehen kann⁸⁹ (was nicht bedeuten soll, daß über Vergangenes stets auch Wissen vorliegen muß!). Die Situation der Ungewißheit läßt sich infolgedessen durch den Umfang der verfügbaren Informationen und damit durch den Informationsgrad⁹⁰ beschreiben, wenn man darunter das Verhältnis von tatsächlich vorhandener zur für notwendig erachteten Information versteht. Natürlich ist dieser Informationsgrad immer subjektiv, d. h. auf den Planenden und die ihm verfügbaren Informationen bezogen, ebenso wie auch die Prädikate „sicher“ und „gewiß“ stets aus der Sicht des Planenden interpretiert werden müssen⁹¹.

Nun ist der Informationsgrad je nach der jeweils verfügbaren Information, d. h. für einzelne Situationen und für verschiedene Plangrößen veränderlich, wobei seine Abhängigkeit von der Zeit für die Planung von besonderem Interesse ist⁹². In der Regel wird der Informationsgrad um so niedriger sein, je weiter sich das erwartete Ereignis vom Zeitpunkt der Planung entfernt, und zwar wird man sich – da das gleiche auch für die Vergangenheit gilt – diese Abnahme in die Zukunft wie in die Vergangenheit vereinfacht als etwa der Gauß'schen Normalkurve folgend vorstellen können.

Es wird dann einen Zeitpunkt geben, von dem an die weiter verfügbaren Informationen über eine Plangröße für eine systematische Planung nicht mehr ausreichen. Der durch diesen Punkt begrenzte Zeitraum wird als Übersichtstiefe oder auch als ökonomischer Horizont der jeweiligen Plangröße bezeichnet⁹³. Sowohl die Weite dieses Horizontes als auch die Menge der für diesen Zeitraum verfügbaren Informationen sind spezifische Merkmale der einzelnen (exogenen) Plandaten.

Die Informationen über das Gesamt dieser Daten ist dann bildlich als ein (Informations-) Feld ungleichmäßiger Begrenzung vorstellbar⁹⁴, dessen Ausdehnung – ein Maß für die Qualität der Voraussicht – durch den Charakter der Einflußfaktoren bestimmt wird: Je komplexer und variabler diese Fakto-

⁸⁶ Vgl. Wittmann, W., Unternehmung und unvollkommene Information, a. a. O., S. 31.

⁸⁷ Vgl. Koch, H., Betriebliche Planung, a. a. O., S. 107; Wittmann, W., Unternehmung und unvollkommene Information, a. a. O., S. 34.

⁸⁸ Vgl. Menges, G., Kriterien optimaler Entscheidungen unter Ungewißheit, in: Statistische Hefte, Jg. 4, 1963, S. 151 f.; Gutenberg, E., Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Bd. I, a. a. O., S. 140.

⁸⁹ Vgl. Koch, H., Betriebliche Planung, a. a. O., S. 108.

⁹⁰ Nach Wittmann, W., Unternehmung und unvollkommene Information, a. a. O., S. 25.

⁹¹ Vgl. Wittmann, W., Unternehmung und unvollkommene Information, a. a. O., S. 28.

⁹² Vgl. Wittmann, W., ebd., S. 136.

⁹³ Vgl. Wittmann, W., Unternehmung und unvollkommene Information, a. a. O., S. 138.

⁹⁴ Vgl. Wittmann, W., ebd., S. 142.

ren und je kurzfristiger und geringer die verfügbaren Informationen sind, desto geringer wird der Horizont. Dabei ist der Faktor mit der geringsten Übersichtstiefe für den Informationsstand des Planenden von besonderer Bedeutung, da über diesen Horizont hinaus dieser Faktor aus der Betrachtung ausscheiden muß (bzw. mit der größtmöglichen Unsicherheit in das Kalkül eingeht) und der Zusammenhang des Informationsfeldes folglich durchbrochen wird.

Das Wesen der Ungewißheit ist also dadurch gekennzeichnet, daß sich dem Planenden aufgrund unvollständiger Information für die Zukunft alternative Datenkonstellationen (= Zustände der Realität) eröffnen, deren Realisierung er je nach seiner Voraussicht (Informationsstand) für mehr oder weniger wahrscheinlich hält. Die Intensität der Voraussicht ist im Zeitablauf veränderlich, in der Regel zu verbessern.

2. Dieser Vorstellung stehen die möglichen Handlungsweisen des Planenden gegenüber, so wie sie durch die spezifische Situation seines Betriebes gegeben sind. Sie bilden den sogenannten Operationsbereich (bzw. in oben verwandter Terminologie: sein Arsenal an Anpassungshandlungen, den Regelbereich der Organisation)⁹⁵. Er umreißt diejenigen Aktionen, mit denen der Planende den jeweiligen Zuständen der Realität begegnen kann.

Allerdings handelt es sich auch hierbei stets um zukünftige Möglichkeiten, so daß auch der Operationsbereich des Planenden zumindest in seinen Grenzen ungewiß ist. Je nach den Erwartungen, die mit der betrieblichen Entwicklung verbunden werden, ergibt sich infolgedessen an den Grenzen des Operationsbereichs ein „Unschärfefeld“, das die Möglichkeiten des Planenden zwar erweitert, jedoch nur bedingt.

Das Wesen der Ungewißheit ist also nicht nur durch die Erwartungen des Planenden, sondern auch durch seine Vorstellung von seinen Mitteln, d. h. seinem Operationsbereich und dessen zukünftiger Entwicklung gekennzeichnet.

Das Handeln unter Ungewißheit ist dann dadurch ausgezeichnet, daß der Planende je nach seinen Erwartungen hinsichtlich der zukünftigen Datenkonstellationen im Rahmen seines Operationsbereichs alternative Handlungsweisen entwirft, mit denen er unter den gegebenen Umständen seine Ziele am besten zu erreichen glaubt. Er wird dabei je nach den Wahrscheinlichkeitsrängen der Datenkonstellationen seine Handlungsweisen präferenziell ordnen und sein Handeln dann auf die wahrscheinlichste Situation ausrichten.

3. Es mag dann sein, daß das Ziel nicht oder nicht ganz erreicht wird, sei es, daß statt der am ehesten erwarteten eine für weniger wahrscheinlich gehaltene Situation eintritt und die Handlungsweise nicht rechtzeitig angepaßt werden kann, sei es, daß diese Situation zwar eintritt, jedoch die Handlungsweise irrtümlicherweise nicht adäquat, der Plan also unangemessen war. Darin besteht das Planungsrisiko. Es ist nicht schlechthin identisch mit Planabweichungen⁹⁶; denn eine positive Abweichung der Realität vom Plan – wenn also insgesamt mehr erreicht wird als beabsichtigt – kann durchaus wünschenswert sein. Nur im Bereich der Teilpläne betrifft das Risiko dann auch eine solche positive Abweichung, sobald sie nicht durch ein Plandefizit

⁹⁵ Vgl. Wittmann, W., ebd., S. 164 ff.

⁹⁶ Vgl. Wittmann, W., Unternehmung und unvollkommene Information, a. a. O., S. 34 ff.

in anderen Teilbereichen ausgeglichen werden kann; denn ein Teilplanüberschuß wirkt ebenso kostenerhöhend wie ein (Teil- oder auch Gesamt-) Plandefizit.

Das Planungsrisiko besteht demnach konkret in der Gefahr einer Erlöschmälerung; sie gilt es zu mindern. Das kann auf verschiedene Weise geschehen, einmal, indem die Ungewißheit über die Plandaten durch Erhöhung des Informationsgrades bzw. Erweiterung des ökonomischen Horizonts gemindert wird oder der Operationsbereich und die Anpassungsfähigkeit durch Erhöhung der betrieblichen Elastizität vergrößert wird. Nur soweit die Ungewißheit wirtschaftlich nicht zu beseitigen ist, entsteht dann ein Restrisiko, dessen Einfluß auf den Planungsbereich möglichst quantitativ wie qualitativ zu beurteilen und bei der Planung zu berücksichtigen ist.

322 *Die Ungewißheit im Bereich der Organisationsplanung*

1. Im Bereich der Organisationsplanung zeigt sich das Ungewißheitsproblem ebenso von zwei Seiten, der Prognoseunsicherheit sowie der Ungewißheit über den organisatorischen Operationsbereich, wobei in dem einen der typische Forschungsansatz der traditionellen Betriebswirtschaftslehre, in dem anderen derjenige der Organisationstheorie erkennbar wird⁹⁷. Beide Seiten vereinigen sich zum Ungewißheitskomplex dieses Planungsbereiches.

Auch der Organisator nämlich ist bei der Prognose der organisatorisch relevanten Daten unsicher, ob sich die erwartete Datenkonstellation tatsächlich realisiert, und zwar in erster Linie hinsichtlich der besonders variablen Leistungsaufgabe des Betriebes, wie gezeigt wurde.

Diese Leistungsaufgabe ist zwar im Rahmen einer Unternehmung autonom bestimmbar und gehört damit zu den beeinflussbaren, endogenen Größen (zumindest im Prinzip). Aus der Sicht des Organisators muß die Aufgabenänderung jedoch stets zu den exogenen Größen zählen, denn der Mittelcharakter der Organisation, die ja eben die reibungslose Erfüllung der Leistungsaufgabe ermöglichen soll, muß einen Einfluß des Organisators auf die Leistungsaufgabe ausschließen.

Allerdings beschränkt sich das Prognoseproblem dann wesentlich auch auf eine extern, d. h. durch den Markt induzierte Änderung der Leistungsaufgabe, da bei einer internen Änderung der Aufgabe eine Berücksichtigung der organisatorischen Situation erwartet werden kann. Die Unsicherheit besteht dann darin, daß unerwartete Entwicklungen des Datenkranzes die Leistungsaufgabe entweder direkt verändern – etwa, indem Marktänderungen eine qualitative und/oder quantitative Anpassung der Aufgabe nahelegen. Zum anderen mag indirekt das Kraftfeld der Störfaktoren die Erfüllung der Leistungsaufgabe unerwartet beeinflussen, d. h. hindern, in ihrem Charakter verändern oder auch fördern – etwa, indem Arbeitszeitänderungen den individuellen Leistungsbeitrag beeinflussen. Der Organisator riskiert dann, daß sein organisatorisches Konzept der eingetretenen Situation nicht angemessen war und die geplante Organisation „zu groß“, in ihrem Charakter inadäquat oder „zu klein“ war.

Legt man Abbildung 12 zugrunde, so würde das bedeuten, daß der Planende

⁹⁷ Darauf verweist Albach (in: Albach, H., Wirtschaftlichkeitsrechnung bei unsicheren Erwartungen, a. a. O., S. 255 ff.).

seiner Konzeption die falsche Entwicklungslinie der Aufgabenexpansion zugrunde gelegt hat, etwa Linie G_1 anstelle Linie G_3 mit dem Ergebnis einer „zu großen“ (und möglicherweise zugleich qualitativ unangemessenen) Organisation. Die Situation einer zu kleinen Organisation ist zugleich das Merkmal einer Engpaßsituation im Organisationsbereich und charakteristisch für das Risiko des Planenden, daß sich eine Datenkonstellation außerhalb dieses Bereiches, oder in regelungstechnischer Terminologie: außerhalb des Regelbereichs der Organisation, realisiert und es ihm nicht mehr gelingt, die Organisation anzupassen.

2. Die andere Seite der Ungewißheit im Organisationsbereich bezieht sich auf das Wirken des Organisators; sie wurde oben unter dem Aspekt mangelhafter Rationalität organisatorischer Gestaltung beschrieben und erlangt nun aus der Sicht des Planungsrisikos eine neue Bedeutung.

Ein Planungsrisiko nämlich besteht selbst dann, wenn sich die erwartete Datenkonstellation realisiert. Der Planende sieht sich dann ja stets noch der Unsicherheit ausgesetzt, ob Gestalt- und Maßnahmenplanung der eingetretenen Situation angemessen waren. Er weiß zunächst nicht, ob es ihm gelungen ist, das der angenommenen Datenkonstellation optimal entsprechende Organisationskonzept – Gestaltziel und Anpassungsprogramm – zu entwerfen. Ihm ist nicht nur die Gleichgewichtsfunktion „seiner“ Organisation unbekannt, auch über den Operationsbereich ist er sich im unklaren: Weder kennt er den Ist-Zustand der Organisation, noch vermag er das Grenzverhalten im informellen Bereich, die Reorganisationsschwelle also, vorauszusagen. Ebenso wenig kann er dann natürlich auch wissen, ob Maßnahmen, die auf ein Hinausschieben dieser Grenze zielen, den gewünschten Erfolg haben, so daß eine besondere Unsicherheit stets dann besteht, wenn ein Programm nahe dieser Grenze entworfen und deren Überschreiten „riskiert“ wird.

3. Weiterhin ist auch ungewiß, ob sich das entworfene Programm durchsetzt, sei es, daß die Wirksamkeit der Übermittlung (Adäquanz der Hilfsmittel), sei es, daß die systemgerechte Induktion von Maßnahmen im Eigenbereich (Adäquanz der Grundsätze) zweifelhaft und so zu befürchten ist, daß statt der intendierten Organisation O , die vielleicht im Hinblick auf die erwartete und eingetretene Datenkonstellation K „optimal“ gewesen wäre, nur die Organisation O' realisiert werden kann. Nicht einmal diese Abweichung kann in die Rechnung einbezogen werden.

Dabei ist das hier liegende Risiko um so größer, je mehr sich die Gestaltung von Eigen- und informellem Bereich der Einflußnahme des Organisators entzieht. Es wurde oben auf das ausgeglichene Verhältnis von Störfaktoren und Anpassungshandlungen in Fremd-, Eigen- und informellem Bereich als Aspekt des organisatorischen Gleichgewichts verwiesen. Hier ist das Risiko gemeint, daß Fähigkeit und Motivation im Eigen- und informellen Bereich nicht ausreichen, um den diesen Bereichen gegenüberstehenden Störfaktoren wirksam zu begegnen und so das Gleichgewicht zwischen Störgrößenvariationen und Anpassungsvariationen gestört wird; die Störfaktoren können also wirksam werden und die gleichgewichtige Entwicklung der Organisation gefährden. Der Einstellung jedes Mitarbeiters kommt deshalb eine risikoorientierte Bedeutung zu und dementsprechend auch Maßnahmen, die diese Einstellung beeinflussen⁹⁸.

⁹⁸ Vgl. S. 104 ff.

4. Schließlich aber sieht sich der Organisator auch dem Risiko ausgesetzt, daß sich statt der erwarteten eine andere Situation realisiert und er nun deshalb die „optimale“ Organisation nicht mehr realisieren kann, weil sein Arsenal an Anpassungshandlungen hierfür nicht mehr ausreicht. Denn sein Operationsbereich ist einmal durch die Gebundenheit der Organisation, d. h. durch die Tatsache begrenzt, daß der Organisator bei der Konzeption seiner Maßnahmen stets vom gegenwärtigen Zustand der Organisation auszugehen gezwungen ist. Aber auch die Reorganisationsschwelle beschränkt das Operationsfeld des Organisators, sofern man davon ausgeht, daß es eines der Ziele der Organisationsplanung ist, diese Schwelle zu beachten. Das spezifische Risiko der Engpaßsituation besteht dann darin, daß sich eine Datenkonstellation realisiert, der die Organisation (in der fraglichen Zeit) bei Respektierung der Reorganisationsschwelle nicht angepaßt werden kann, daß der Organisator infolgedessen vor der Wahl steht, entweder die Reorganisationsschwelle zu überschreiten oder aber – als Engpaßmaßnahme – die Aufgabenänderung zu begrenzen. In beiden Fällen wird er Leistungseinbußen in Kauf nehmen müssen.

Die gleiche Situation mag übrigens entstehen, wenn die Voraussicht nicht einen Entwicklungsabschnitt der Organisation überdeckt hat. Der Planende mag dann nach Planablauf bemerken, daß die Datenentwicklung dazu gezwungen hätte, ein größeres Anpassungsprogramm früher aufzunehmen, und nun die Zeit zu dessen Vorbereitung und Durchführung nicht mehr ausreicht. Eine Engpaßsituation muß dann die Folge sein.

5. Die Ungewißheit im Bereich der Organisationsplanung wird also aus einer Vielzahl von Quellen alimentiert, die sich im Prinzip auf die Determinanten des menschlichen (organisatorischen) Handelns schlechthin reduzieren lassen. Koch⁹⁹ spricht in diesem Zusammenhang von Alternativenvorstellung, Zielvorstellung, Mittelvorstellung und der Vorstellung von der Art der eigenen Persönlichkeit. Sie führen dazu, daß die Angemessenheit organisatorischer Maßnahmen stets nur mit einer mehr oder weniger großen Wahrscheinlichkeit angenommen werden kann. Diese Ungewißheit gilt es zunächst zu mindern.

323 *Maßnahmen zur Verminderung der Ungewißheit im Bereich der Organisationsplanung*

1. Die Unsicherheit über die Entwicklung der Einflußgrößen läßt sich offenbar dadurch einschränken, daß die Prognosebemühungen intensiviert werden¹⁰⁰ mit dem Ziel, den denkbaren Datenkonstellationen eindeutige Wahrscheinlichkeiten zuzuordnen, die es gestatten, die wahrscheinlichste auszuwählen und der Planung zugrunde zu legen¹⁰¹. Nach Menges¹⁰² würde es sich darum handeln, die Entscheidung unter Ungewißheit (ohne Wahrscheinlichkeits-

⁹⁹ Vgl. hierzu Koch, H., Über eine allgemeine Theorie des Handelns, a. a. O., S. 400 f.

¹⁰⁰ Vgl. Koch, H., Betriebliche Planung, a. a. O., S. 63.

¹⁰¹ Vgl. hierzu die Untersuchung von Mertens, P., Die Maßnahmen zur Verbesserung des Informationsstandes industrieller Betriebswirtschaften unter besonderer Berücksichtigung der organisatorischen Aspekte, Dissertation, TH Darmstadt, 1961.

¹⁰² Vgl. Menges, G., Kriterien optimaler Entscheidungen unter Ungewißheit, a. a. O., S. 152.

attribute) der unter Risiko (mit eindeutiger Präferenz) anzunähern; der Planende wird „danach trachten, seine Situation dem Risikofall zu nähern, d. h. die Ungewißheit – wenigstens partiell – zu reduzieren. Es kann ihm gelingen, indem er die Variable X, welche die Zustände der Realität charakterisiert, zu beobachten sucht. Er führt Experimente durch, d. h. er zieht eine Stichprobe. Die statistische Information schränkt den Bereich der Ungewißheit ein“¹⁰³.

2. Weiß der Organisator dann, auf welche Weise sich die für ihn relevanten Daten wahrscheinlich entwickeln, so muß es ihm darum gehen, sein Wissen über den Einfluß dieser Daten auf die Organisation zu mehren. Denn sonst wäre jede Prognosebemühung wenig sinnvoll. Dieses Problem betrifft die intern orientierte Ungewißheit bzw. die Rationalität organisatorischer Gestaltung, die sich, wie gezeigt, nur durch einen „Lernprozeß“ steigern läßt; durch einen Wirkungsablauf von Planung, Durchführung und Kontrolle muß der Organisator sein Wissen über „seine“ Organisation fortlaufend zu vertiefen trachten. Es handelt sich dabei praktisch um eine kontinuierliche Durchführung von Zeitvergleichen und eine Analyse der Abweichungen unter Berücksichtigung der zwischenzeitlich getroffenen Maßnahmen. Aber auch betriebsvergleichende Untersuchungen vermögen einen Einblick in organisatorische Zusammenhänge zu vermitteln ebenso wie systematische Organisationsversuche.

Die Möglichkeit von Betriebsvergleichen auf organisatorischem Gebiet ist bisher noch kaum untersucht worden¹⁰⁴. Sie wird meist mit dem Hinweis zurückgewiesen, die organisatorische Wirklichkeit sei durch eine Unzahl individueller Größen bestimmt, die einen Vergleich a priori ausschließen. Dem ist zumindest teilweise zu widersprechen. Zwar zeigt die Wirklichkeit eine große Zahl unterschiedlicher Organisationsformen, ja es werden kaum zwei identische Formen gefunden werden können. Doch hat diese Untersuchung zumindest zwei Gründe für diese Vielgestaltigkeit erkennen lassen: Die mangelnde Erfahrung der Organisatoren über organisatorische Zusammenhänge und die Zweckdienlichkeit bestimmter Maßnahmen sowie die Vernachlässigung der organisatorischen Dynamik. Die Folge hiervon müssen Wildwuchs, Improvisation und Reorganisation sein. Eine Systematisierung organisatorischer Tätigkeit, etwa im hier vorgeschlagenen Sinne, könnte deswegen zunächst einen Teil der Unterschiedlichkeiten eliminieren. Unterschiede, die dann trotz bewußter Organisationstätigkeit (auf der Grundlage zudem einheitlicher, wissenschaftlich fundierter Prinzipien!)¹⁰⁵ doch bestehen, müßten weiterer Erkenntnis durchaus zugänglich sein.

Diese Vermutung scheint sich nicht nur durch die vielfache Kopierung der bei Großkonzernen, wie etwa General Electric, General Motors oder Dupont u. a., erfolgreichen Organisationsformen zu bestätigen, sondern auch durch die Tatsache, daß in manchen Konzernen interne zwischenbetriebliche Organisationsvergleiche durch die zentrale Organisationsabteilung mit Erfolg durchgeführt werden.

¹⁰³ Menges, G., Kriterien optimaler Entscheidungen unter Ungewißheit, a. a. O., S. 152; vgl. auch Daeves, K., Vorausbestimmungen im Wirtschaftsleben, Essen, 1951.

¹⁰⁴ Vgl. hierzu Dale, E., The Great Organizers, a. a. O., S. 12 ff.; Mayntz, R., Soziologie der Organisation, a. a. O., S. 53; Mee, J. F., Personnel Handbook, a. a. O., S. 112; Smith, G. A., Managing Geographically Decentralized Companies, a. a. O., S. 76; Stichcombe, A. L., Bureaucratic and Craft Administration of Production. A Comparative Study, in: ASQ, Jg. 4, 1959, S. 160 ff., besonders S. 187; Thompson, J. D., Comparative Studies in Administration, Pittsburgh, 1959.

¹⁰⁵ Es dürfte zudem zu erwarten sein, daß die überbetriebliche Datenverarbeitung auf die Organisation vereinheitlichend wirkt. Auch Caplow verweist auf Vereinheitlichungstendenzen unter den Organisationen bei zunehmender Größe (in: Caplow, Th., Organizational Size, in: ASQ, Jg. 1956, S. 404 ff.).

Bedeutsam sind im gleichen Sinne Organisationsversuche, wie folgende Beispiele zeigen:

Im Hinblick auf die Dekonzentration einer Großunternehmung wurde die dezentrale Zusammenfassung bestimmter Funktionen in der neu zu bildenden Hauptabteilungsebene zunächst im Rahmen einer Produktgruppe auf ihre Tauglichkeit nach innen (Zusammenarbeit) wie auch nach außen (Marktwirksamkeit) erprobt. Erst nachdem sich diese Funktionsgruppierung zu bewähren schien – wobei hinsichtlich der innerbetrieblichen Zusammenarbeit wertvolle Erfahrungen gesammelt werden konnten –, wurde sie auf die Gesamtunternehmung übertragen.

Eine andere Großunternehmung hat versucht, durch eine Variation der Subordinationsquote auf Meisterebene die optimale Größe einer Meisterei in diesem Betrieb zu ermitteln.

3. Weder Zeit- oder Betriebsvergleiche noch Organisationsversuche reichen jedoch aus, wenn nicht zugleich das Instrumentarium und damit der Einfluß des Organisators auf die Organisation verbessert wird. Hierzu zählt das Prägen von Begriffen, die Entwicklung und Gestaltung von organisatorischen Hilfsmitteln wie die Definition von Organisationsgrundsätzen. Aber auch diese Maßnahmen können nur wirksam werden, wenn ihnen ein ausreichendes Verständnis organisatorischer Vorgänge und Probleme auf seiten der Organisationsteilnehmer gegenübersteht. Schulungen, Seminare, schriftliche Erläuterungen etc. sind in diesem Sinne bedeutsam.

4. Ist es auf diese Weise möglich, die Einflußnahme auf die Organisation zu intensivieren, so wird dann auch zu überlegen sein, auf welche Weise der Operationsbereich erweitert werden kann im Hinblick auf die Möglichkeit, außerordentlichen Datenvariationen oder auch der Erkenntnis rechtzeitig zu entsprechen, daß sich statt der erwarteten eine andere Datenkonstellation realisiert, daß also das Geplante kurzfristig auf ein anderes Programm umgestellt werden muß. Das bezieht sich in erster Linie auf plötzliche Änderungen der Betriebsaufgabe. Denn die Organisation kann ihrem Mittelcharakter nur gerecht werden, solange es ihr gelingt, Engpaßsituationen zu vermeiden. Sie muß also gegebenenfalls größeren Änderungen der Betriebsaufgabe Raum geben können.

Interpretiert man Anpassungsfähigkeit als Flexibilität, so geht es bei dieser Form der Risikominderung offensichtlich um nichts anderes als um eine Erhöhung der organisatorischen Flexibilität. Organisation und Flexibilität sind dabei keine Widersprüche per se (etwa im Sinne: hier Verharrung – dort Änderung), beides ist vielmehr durchaus vereinbar. Denn Flexibilität will nur heißen: Schaffung der Voraussetzung für eine rasche Anpassung der Organisation an unvorhergesehene Ereignisse¹⁰⁶.

Es wurde nun oben das Verhältnis von Koordinationszuwachs zur Zunahme an Arbeitsteilung als ein Aspekt der Elastizität angesprochen. Jetzt wird daneben ersichtlich, daß auch die Reorganisationsschwelle von Bedeutung ist, soweit sie die „Dehnbarkeit“ einer Organisation bestimmt, denn die Elastizität einer Organisation muß in dem Maße steigen, wie es gelingt, die Reorganisationsschwelle dauerhaft zu erhöhen.

¹⁰⁶ Vgl. hierzu auch Beste, Th., Größere Elastizität durch unternehmerische Planung vom Standpunkt der Wissenschaft, in: ZfhF, Jg. 10, S. 75 ff.; Schneider, E., Größere Elastizität durch unternehmerische Planung vom Standpunkt der Praxis, in: ZfhF, Jg. 10, 1958, S. 106 ff.; vorstehend S. 54.

¹⁰⁷ Diese Maßnahmen beziehen sich auf den Problemkreis „Managing Change“; vgl. Anm. 44 auf S. 112.

Dies entspricht einer Erweiterung des Operationsbereiches und zugleich einer Realisation dessen, was Stieglitz als „Wachstumsklima“ bezeichnet hat, nämlich die Bereitschaft der Mitarbeiter, Anpassungsbegehren zu entsprechen. Den angedeuteten Maßnahmen zur Minderung und Vorbeugung von Resistenzverhalten – wie etwa die psychologische Vorbereitung einzelner Anpassungsphasen oder auch die (u. U. ad hoc) Bestimmung des für die Änderung günstigsten Zeitpunktes (etwa bei plötzlichem Ausscheiden eines Mitarbeiters)¹⁰⁷ – kommt so direkt eine risikomindernde Bedeutung zu.

Dabei bezieht sich diese Bedeutung nicht nur auf die individuelle Reaktion auf umfangreichere Anpassungsmaßnahmen. Sie ist wesentlich auch in der Aktivität des Eigen- und informellen Bereichs im Hinblick auf die Eliminierung von Störfaktoren zu sehen, die nahezu ausschließlich von dem „guten Willen“ der Mitarbeiter abhängig ist. Gerade hier liegen die Wurzeln einer unterorganisatorischen Entwicklung, wie gezeigt wurde, und damit ein besonderes Planungsrisiko.

Beachtlich sind hier deshalb die umfangreichen Anstrengungen verschiedener Firmen im Hinblick auf die Einführung der prospektiven Methodik¹⁰⁸. Dieses Programm verfolgt das Ziel, die Mitarbeiter einer Unternehmung systematisch für Neuerungen aufzuschließen und sie permanent auf mögliche Änderungen innerhalb, besonders auch außerhalb der Unternehmung vorzubereiten.

Eine andere Firma versucht, die gleiche Wirkung durch das Mittel regelmäßiger, innerbetrieblicher Versetzung (job rotation) zu erreichen.

Bemerkenswert sind auch einige Untersuchungen von Argyris¹⁰⁹ zum Einfluß der Führungsmethodik auf späteres Resistenzverhalten. Argyris weist nämlich nach, daß ein entgegenkommender Führungsstil, eine „be-nice“-Politik, in betrieblichen Krisenzeiten leicht zu negativen Verhaltensweisen der Mitarbeiter führt, im Prinzip also die Anpassungsfähigkeit zu mindern vermag.

Doch ist ersichtlich, daß solche Maßnahmen in angemessenem Verhältnis zur erwarteten Datenvariation bzw. zum zu erwartenden Anpassungsbedarf stehen müssen. So wäre es etwa wenig sinnvoll, in Organisationen, die nur geringen Änderungen unterliegen (wie z. B. viele Behörden), umfangreiche Anstrengungen zur Vorbeugung von Resistenzverhalten zu unternehmen. Gerade in Ansehung solcher meist sehr langfristig wirksamer und damit kostspieliger Maßnahmen sind Aufwands-/Ertrags-Erwägungen von großer Bedeutung.

324 Die Berücksichtigung der Ungewißheit bei der Planung

1. Die Bemühungen um eine Minderung der Unsicherheit werden nur teilweise erfolgreich sein, so daß eine restliche Ungewißheit verbleibt, die bei der Planung berücksichtigt werden muß.

Das kann zunächst durch eine risikoorientierte Auswahl derjenigen Datenkonstellationen geschehen, die der Planung zugrunde gelegt werden. Sofern die Prognose zu eindeutigen Wahrscheinlichkeitspräferenzen der einzelnen

¹⁰⁸ Vgl. hierzu SNECMA, Une Expérience de Prospective Appliquée, a. a. O.; Demory/Saint Exupéry, Les prévisions à long terme de l'entreprise dans une optique prospective, Studienbericht am European Institute of Business Administration, Fontainebleau, 1962.

¹⁰⁹ Vgl. Argyris, Ch., Organizational Effectiveness Under Stress, in: HBR, Jg. 1960, S. 137 ff.

Alternativen geführt hat, ist dieses Problem einfach zu lösen, nämlich durch die Wahl der wahrscheinlichsten Datenkonstellation. Es mag aber sein, daß die Wahrscheinlichkeitspräferenzen nicht befriedigen. Dann wird man sich bestimmter Entscheidungsregeln (Minimax, Minimax-Regret, Optimismus-Pessimismus u. a. m.)¹¹⁰ bedienen müssen, die es gestatten, diejenige Alternative zu bestimmen, die je nach der verfolgten Sicherheitsstrategie das günstigste Ergebnis verspricht (minimalen Verlust, minimale Enttäuschung u. a.).

2. a) Allerdings scheinen diese Kriterien im Hinblick auf organisatorische Entscheidungen bisher allenfalls im übertragenen Sinne brauchbar. Man wird deshalb zur Risikominderung auf spezifisch organisatorische Maßnahmen zurückgreifen müssen, etwa indem im Rahmen der Planung selbst alternative Handlungsweisen vorgesehen werden, die eine Anpassung an unerwartete Datenkonstellationen (besonders hinsichtlich der Leistungsaufgabe) gestatten.

Nun ist zwar grundsätzlich denkbar, daß der Planende seine Handlungsweise in allen Einzelheiten auf die gewählte Alternative einstellt, d. h. eine starre Planung vorsieht. Doch wäre das nur sinnvoll, wenn er über vollkommene Voraussicht verfügte und in seinem Aktionspotential keinerlei Beschränkungen unterläge. Im Bereich der Ungewißheit würde aber ein solches Verhalten nicht zum Ziele führen, denn stets wird mit einer Änderung der Daten zu rechnen sein, die eine Anpassung auch der Handlungsweise erfordern kann. Improvisierte Aktionen außerhalb der Planung lassen sich dann nur vermeiden, wenn die Planung selbst einen Spielraum aufweist, der solche Anpassungen gestattet. Dies ist das Merkmal einer flexiblen Planung¹¹¹; sie setzt, um wirksam zu werden, verständlicherweise eine mindest gleich große Elastizität des Planungsgegenstandes voraus; der geplante Operationsbereich muß also innerhalb des tatsächlichen liegen. Eine solche Flexibilität läßt sich im Bereich der Organisationsplanung auf durchaus unterschiedliche Weise realisieren¹¹²:

Als zunächst einfachste Lösung bietet sich die Berücksichtigung von Planreserven an; die Plangrößen werden „sicherheitshalber“ überdimensioniert für den Fall, daß die Entwicklung des Datenkranzes höhere Anforderungen an die Organisation stellt als erwartet. Eine solche Strategie ist offensichtlich auf das Risiko von Engpaßsituationen im Organisationsbereich abgestellt und soll Datenkonstellationen Rechnung tragen, die zu einem gesteigerten Koordinationsbedürfnis führen; es handelt sich also in erster Linie um „Führungsreserven“.

¹¹⁰ Vgl. hierzu besonders: Agthe, K., Das Problem der unsicheren Erwartungen bei unternehmerischen Planungen und Entscheidungen, in: Schnauffer/Agthe, Unternehmensplanung, a. a. O., S. 83 ff.; Albach, H., Wirtschaftlichkeitsrechnung bei unsicheren Erwartungen, a. a. O., S. 166 ff.; Busse v. Kolbe, G., Planung der Betriebsgröße, Wiesbaden, 1964, S. 253 ff.; Gutenberg, E., Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Bd. II, a. a. O., S. 50 ff.; Menges, G., Kriterien optimaler Entscheidungen unter Ungewißheit, a. a. O.

¹¹¹ Vgl. Agthe, K., Das Problem der unsicheren Erwartungen bei unternehmerischen Planungen und Entscheidungen, a. a. O., S. 115 ff.; Kortzfleisch, G. v., Zum Wesen der betriebswirtschaftlichen Planung, a. a. O.; Wittmann, W., Unternehmung und unvollkommene Information, a. a. O., S. 187 ff.

¹¹² Vgl. Adamowski, S., Langfristige und kurzfristige Planung, in: Schnauffer/Agthe, Unternehmensplanung, a. a. O., S. 37; Mellerowicz, K., Planung und Plankostenrechnung, Bd. I, a. a. O., S. 38; Agthe, K., ebd., S. 115.

b) Diese Reserven lassen sich nun einmal vorsehen, indem die Voreilung der Stellenanpassung (Abb. 21) generell vergrößert, die durchschnittliche Beschäftigung also vermindert wird¹¹³. Unerwartete Aufgabenexpansionen lassen sich dann durch eine Steigerung der Stellenbeschäftigung auffangen. Freilich entstehen durch eine solche großzügige Dimensionierung des Führungsapparates zusätzliche Kosten, die man als „Preis der Flexibilität“¹¹⁴ interpretieren mag.

Immerhin lassen sich solche Reserven auch auf andere Art realisieren. „Führungsreserven“ nämlich können auch durch eine Begrenzung des Stellenumfanges dann entstehen, wenn die Fähigkeiten des Stelleninhabers die Stellenanforderungen übersteigen. Eine zeitweilige Überbeschäftigung trifft dann auf freie Koordinationskapazität und trägt so offenbar in vermindertem Maße das Risiko unzureichender Koordination.

Größere Bedeutung hat eine solche Maßnahme indessen im Hinblick auf das Personalbeschaffungsrisiko. Ein organisatorisches Konzept ist doch stets dann wenig sinnvoll, wenn es voraussichtlich nicht oder nur mit großen Schwierigkeiten gelingt, das erforderliche Personal zu rekrutieren. Es muß dann interessieren, den Stellenumfang zu begrenzen, um so mit geringeren Anforderungen an das Personal auszukommen und die Rekrutierung entsprechend zu vereinfachen. Denn in gleichem Maße wird auch die Realisierung des organisatorischen Konzepts bzw. seiner Änderung erleichtert. (Man erinnere sich dabei des oben aufgezeigten stabilisierenden Einflusses eines begrenzten Stellenumfanges!) Eine Standardisierung der Stelleninhalte¹¹⁵ und deren Abstimmung mit den gängigen Berufsbildern muß übrigens im gleichen Sinne wirken, so daß unmittelbar einleuchtet, daß die Erleichterung der Personalbeschaffung den Aktionsbereich des Organisators erweitert und so auf die Elastizität der Organisation zurückwirkt.

c) Wenn allerdings die Aufgabenexpansion die Beschäftigungsgrenze überschreitet, dann werden diese „Leitungsreserven“ nicht mehr ausreichen. Man wird dann u. U. auf die systeminhärenten Reserven der Durchführungsplanung zurückgreifen müssen. Den veränderten Datenkonstellationen läßt sich nämlich auch durch eine Umdisposition der Anpassungsschritte Rechnung tragen, sei es, daß man einzelne Anpassungsstufen zeitlich verschiebt (z. B. antizipiert), sei es, daß man zugleich auch deren Reihenfolge verändert, etwa indem eine Abteilung frühzeitiger und vor einer anderen aufgebaut wird.

3. a) Immerhin reicht auch der so gewonnene Handlungsspielraum – seien es Beschäftigungsreserven oder Reserven der Programmplanung – nur aus, wenn die erforderlichen Anpassungsmaßnahmen vorwiegend quantitativer Natur sind bzw. sich grundsätzlich innerhalb der vorgesehenen Entwicklung bewegen. Sie werden nicht ausreichen, auch wesentlichen qualitativen Änderungen der Leistungsaufgabe zu begegnen. Dann werden weitere Maßnahmen erforderlich.

¹¹³ Vgl. Baumberger, H. U., Die Entwicklung der Organisationsstruktur in wachsenden Unternehmen, a. a. O., S. 133, der allerdings von organisatorischer Elastizität spricht.

¹¹⁴ So Agthe, K., ebd., S. 116; wohl nach Hart, A. G., Anticipations, Uncertainty and Dynamic Planning, Chicago 1940.

¹¹⁵ Vgl. in diesem Sinne auch Metropolitan Life Insurance Company, Planning the Organization for better Management, a. a. O., S. 32.

Es mag nämlich sein, daß die Wahrscheinlichkeitsverteilungen der Datenentwicklung den Planenden zwingen, grundsätzlich verschiedene Entwicklungslinien der Organisation vorzusehen, etwa, wenn der Anschluß der Unternehmung an eine andere Unternehmung ebenso wahrscheinlich ist wie eine weitere Unabhängigkeit. Zwar kann sich der Planende dann durch eine Grobplanung helfen, indem er das langfristige Gestaltziel der Organisation nur in seinen wesentlichen Umrissen festlegt (z. B. die Anordnung der Abteilungen oder auch nur Abteilungsgruppen) und die Detailplanung (z. B. Stellenplanung) dann kurzfristig im Rahmen der Durchführungsplanung vornimmt. Doch wird dieses Verfahren nur in wenigen Fällen dem Sicherheitsbedürfnis entsprechen bzw. eine sinnvolle organisatorische Gestaltung erlauben.

b) Bei hoher Unsicherheit über die zukünftige Datenentwicklung wird der Planende vielmehr nicht umhin können, eine zwischenzeitliche Änderung der Pläne vorzusehen. Doch wird diese Variante flexibler Planung nur verständlich, wenn man sich des Unterschiedes zwischen Planung und Entscheidung bewußt ist.

Wie einleitend gesagt, muß „Planung“ als der Entwurf alternativer Handlungsmöglichkeiten, im Sonderfall hoher Wahrscheinlichkeit für eine Datenkonstellation als der Entwurf eines einzigen Verfahrens begriffen werden. Erst aber durch die Planentscheidung wird ein Verfahren ausgewählt und zum Aktionsziel erhoben und der eigentliche Planprozeß abgeschlossen. Nun kann die Entscheidung für eine der entworfenen Alternativen hinausgeschoben und der Informationsstand durch weitere Informationen verbessert werden. Diese Chance wird der Planende bei großer Unsicherheit stets nutzen müssen und seine Entscheidung erst fällen, wenn er glaubt, ausreichende Informationen zu besitzen, oder wenn die Umstände ihn dazu zwingen.

In Ansehung der Organisationsplanung wären nach dieser Vorstellung¹¹⁶ je nach den für wahrscheinlich gehaltenen Datenkonstellationen verschiedene Gestaltziele der Organisation sowie die dazugehörigen Anpassungsprogramme für die Gesamtperiode „durchzuplanen“, konkrete Anpassungsmaßnahmen jedoch nur für die unmittelbar bevorstehende Teilperiode festzulegen. Für die nachfolgenden Perioden verbleiben dann verschiedene Anpassungsaktionen, im Planungsablauf möglicherweise um weitere ergänzt, von denen dann sukzessive die der jeweiligen Datenkonstellation am ehesten entsprechende ausgewählt wird. Dabei muß dann die Planänderung nicht immer auch auf geänderten Planzielen beruhen, sondern kann sich ebenso auch auf eine bessere Einsicht in die Adäquanz bestimmter Maßnahmen bei unveränderten Planzielen gründen.

Die Entscheidung für die Aktionen der Gesamtperiode wird auf diese Weise in Einzelentscheidungen in Ansehung von Teilperioden aufgelöst, so daß sich ein Prozeß aufeinander folgender Entscheidungen ergibt bei jeweils bestmöglicher Voraussicht und entsprechender Minderung der Gefahr von Fehlentscheidungen. In der Praxis werden solche Anpassungen regelmäßig zum Periodenende und im Rahmen einer sogenannten „rollenden Planung“¹¹⁷ vorgenommen.

¹¹⁶ Zum folgenden vgl. Wittmann, W., Unternehmung und unvollkommene Information, a. a. O., S. 188 f.

¹¹⁷ Agthe, K., Das Problem der unsicheren Erwartungen bei unternehmerischen Planungen und Entscheidungen, a. a. O., S. 116.

4. Für die Organisationsplanung birgt diese Form der flexiblen Planung allerdings die erhebliche Gefahr, daß die Einheitlichkeit der Entwicklung nicht gewahrt werden kann. Wie sich aus dem Verhältnis von Gestaltplanung und Durchführungsplanung und dem Charakter der letzteren als Anpassungsprogramm zwischen zwei fixierten Zuständen, der Anfangsstruktur und dem Gestaltziel, ergibt, ist die Organisationsplanung in ihrem Wesen eine Sukzessivplanung. Änderungen des Gestaltzieles müssen stets befürchten lassen, daß die Konsistenz der Maßnahmen zwischen bisher realisiertem und neuem Programm nicht gewahrt werden kann, es sei denn, die Neuplanung würde die sich ergebenden Folgen der Zieländerung für einen weiteren absehbaren Entwicklungsabschnitt der Organisation umfassen.

325 *Das Risiko im Bereich der Organisationsplanung*

Das Risiko im Bereich der Organisationsplanung – die Gefahr einer unterorganisatorischen Entwicklung der Organisation mit anschließendem Zwang zur Reorganisation – läßt sich nur schwierig abschätzen. Es ist nicht nur durch die Risiken der vor- und nachgeschalteten Teilpläne, besonders des Personalbereichs, beeinflußt, es erhöht sich auch in dem Maße, wie Entscheidungen in anderen Teilbereichen die Handlungsfreiheit im Organisationsbereich begrenzen oder bestimmen; denn der Mittelcharakter der Organisation läßt autonome Entscheidungen nur in untergeordnetem Maße zu, wie im Hinblick auf die Änderung der Betriebsaufgabe mehrfach betont wurde.

Risikosteigernd wirkt dabei ohne Zweifel, daß die Kenntnis organisatorischer Zusammenhänge unter dem Einfluß eines dynamischen Datenkranzes noch in den Anfängen steht und infolgedessen der Organisator nur über ein unzureichendes Rüstzeug für seine Arbeit verfügt. Das muß besonders für Neuorganisationen und für Organisationsmaßnahmen zur Bewältigung hoher Wachstumsraten bzw. größerer Schrumpfungsprozesse gelten.

Daneben ist in vielen Betrieben ein weiteres Problem beachtlich¹¹⁸: Die Stellung des Organisators innerhalb der Hierarchie schließt ihn in vielen Fällen von den grundlegenden Daten der langfristigen Planung aus. Diese Informationen werden oft als geheim betrachtet und bleiben infolgedessen auf die höchste Geschäftsleitung beschränkt. Dem Organisator aber sind gerade in Ansehung der langfristigen Vorsorge für die Probleme seines Bereiches die Hände gebunden, zumal dann, wenn in der Regel die Geschäftsleitung Organisationsproblemen allgemein nur unzureichendes Verständnis entgegenbringt. Die Rationalität organisatorischer Gestaltung kann dadurch erheblich eingeschränkt werden.

Dem stehen allerdings auch risikomindernde Faktoren gegenüber. Die gezeigte Elastizität und Flexibilität des Organisationsbereiches, verstärkt durch die Möglichkeiten flexibler Planung, gestatten eine Berücksichtigung alternativer Datenkonstellationen, die den kurzfristigen und mittelfristigen Anforderungen an den Organisationsbereich weitgehend gerecht werden. Hinzu kommt, daß sich solche Anforderungen auf die mittleren und unteren Führungsebenen konzentrieren, und zwar um so mehr, je größer die Selbständigkeit der einzelnen Teilbereiche gestaltet ist.

¹¹⁸ Vgl. Acker, H., Planung der Organisation, a. a. O., S. 437.

Schließlich wird die Voraussicht des Organisators auch durch die erwähnten Untersuchungen über die zukünftige Entwicklung wichtiger Einflußgrößen nicht unerheblich erweitert, so daß sich deren Wirkung auch im organisatorischen Bereich mit verhältnismäßig geringen Mitteln abschätzen läßt.

Die Ungewißheit im Bereich der Organisationsplanung ist also durch unzureichende Information über die zukünftige Datenentwicklung einerseits und die mangelhafte Rationalität organisatorischer Gestaltung wie organisatorischen Verhaltens andererseits begründet. Sie ist, so darf zusammenfassend wohl geurteilt werden, insgesamt gesehen nur von beschränkter Bedeutung für die organisatorische Entwicklung. Ein Wirkungsablauf von Planung, Durchführung und Kontrolle, die Beobachtung der wirksamen Faktoren, der Ausbau des organisatorischen Instrumentariums, die Erziehung der Organisationsmitglieder sowie schließlich die dem System inhärenten Reserven limitieren das Risiko einer unterorganisatorischen Entwicklung der Struktur. Abweichungen und Organisationsfehler lassen sich so meist rechtzeitig erkennen und durch angemessene, oft sogar begrenzte Maßnahmen überwinden. Dies liegt im Wesen der Selbsterhaltung organisatorischer Systeme.

4 Bedeutung und Grenzen der Organisationsplanung

Die Organisationsplanung als zentrale Phase der Organisationstätigkeit ist – so wurde im Verlaufe dieser Untersuchung erkennbar – aufgrund der Wesensmerkmale des nicht-stationären und mangelhaft rationalen Systems „Organisation“ unlösbar mit der Existenz jeder Organisation verbunden. Die Möglichkeit solcher Systeme, sich selbst zu bestätigen und zu erhalten, beruht auf einer permanenten Aktivität im Sinne eines geschlossenen Wirkungsablaufs von Planung, Durchführung und Kontrolle. Hieraus lassen sich Wesen und Merkmale der Organisationsplanung ableiten.

Versucht man nun, abschließend den Beitrag zu würdigen, den eine Organisationsplanung zur Bestgestaltung des betrieblichen Leistungsprozesses zu leisten vermag – hierin allein liegt das Maß jeder Organisationstätigkeit –, so wird man die Grenzen der Organisationsplanung untersuchen müssen. Diese Grenzen ergeben sich naturgemäß in denjenigen Bereichen der Zuordnung von Menschen und Sachen, welche sich der Organisationstätigkeit bzw. dem Wirkungsfeld der Fremdnormen entziehen¹.

Untersucht man diese Grenzen, so ergibt sich zunächst die Betriebsgröße. Offenbar wird die Planung der Organisationsstruktur erst in Organisationen einer bestimmten Größe zweckmäßig und erforderlich, d. h. erst, sobald das Problem der Unterorganisation überhaupt relevant wird. Unterorganisation aber macht sich störend erst bemerkbar, wenn bei fortschreitender Arbeitsteilung und abnehmender Übersicht über die Organisation der gleichgewichtige Beziehungszusammenhang immer schwieriger zu gestalten und schließlich nur noch durch eine bewußte Gestaltung im Rahmen eines geschlossenen Wirkungsablaufes zu wahren ist. Das sei näher erläutert, da es sich hier um einen interessanten Aspekt organisatorischen Wachstums handelt.

Ausgehend vom Einmann-Betrieb bleibt die Organisation zunächst in allen Einzelheiten überschaubar; die Struktur ist zunächst informell geprägt, Anpassungsprozesse lassen sich dispositiv bewältigen. Normung, d. h. die Einführung formeller Beziehungselemente, würde in Zwergorganisationen den Leistungsprozeß nicht fördern, sondern eher hindern, denn schon eine geringe Fortführung der Arbeitsteilung (etwa von 5 auf 6 oder 7 Mitarbeiter)

¹ Vgl. hierzu Baldus, Th., Grenzgebiete der Betriebsplanung, in: Wirtschaftlichkeit, Jg. 1960, S. 59 ff.; Kortzfleisch, G. v., Zum Wesen der betriebswirtschaftlichen Planung, a. a. O., S. 13; Mellerowicz, K., Planung und Plankostenrechnung, Bd. I, a. a. O., S. 42 ff.; Newman, W. H., Administrative Action, a. a. O., S. 56 ff.; Zeiss, H., Die betriebswirtschaftliche Planung und ihre Grenzen, Dissertation, Universität München, 1954.

zeitigt beträchtliche strukturelle Änderungen, die den Sinn jeglicher (in ihrem Wesen ja stets starrer) Normung infrage stellen muß.

Doch wird jede wachsende Organisation in ein Stadium gelangen, in dem mündliche Anweisungen nicht mehr ausreichen und die Häufigkeit sowie Bedeutung einer steigenden Anzahl von Vorgängen deren schriftliche Fixierung erfordern. Es wird sich zunächst nur um sporadische Verwaltungsanweisungen (im Sinne einer Zuständigkeitsnormung ohne Bereichsabgrenzung) handeln. Bei zunehmender Versachlichung der Leitung werden sich diese Anweisungen jedoch zu einem immer engeren Netz von Normen verdichten. Schließlich wird das weitere Wachstum der Organisation auch Funktionsbeschreibung, Organisationsplan etc., kurz: die Systematisierung des Normensystems und die Begrenzung der Bereiche unvermeidbar machen, sobald einzelne Aufgabengebiete zu kollidieren beginnen². Dies ist der Beginn der Trennung von Eigen- und Fremdbereich und der Aufnahme einer bewußten organisatorischen Gestaltung im Sinne eines Wirkungsablaufs von Planung, Durchführung und Kontrolle, in der Regel begleitet von einer Ausgliederung der organisatorischen Gestaltungsfunktion³.

Wann dieser Zeitpunkt gekommen ist, etwa in Abhängigkeit von einem bestimmten Wachstumsstadium, läßt sich nicht allgemeingültig sagen, denn Faktoren wie geografische Dispersion, Umfang der Verantwortungsdelegation und Selbständigkeit einzelner Betriebsteile⁴, Wachstum der Unternehmung und Evolution des Datenkranzes sind von Bedeutung⁵.

Die Planung der Organisation ist somit erst sinnvoll, wenn der Betrieb eine bestimmte Mindestgröße erreicht hat. Demgegenüber wird eine Begrenzung nach „oben“ nicht erkennbar. Zwar glaubt Drucker⁶ eine obere Begrenzung der Betriebsgröße zu erkennen, die dann auch für die Organisationsplanung gelten müßte. Doch scheint Drucker dabei die Bedeutung der Dezentralisation zu unterschätzen, die selbst Riesengebilde wie die modernen Heere zu beweglichen Systemen macht. Auch die Aufgabe der Organisationsplanung kann in solchen Gebilden – wie die Erfahrung zeigt – durch sinnvolle Gliederung und Koordination der Planungsbefugnis nicht nur in durchaus übersichtlicher Weise bewältigt werden – sie erlangt in großen und größten Beziehungssystemen sogar erst ihre volle Bedeutung.

Nicht nur in der Größe, auch in der Dynamik organisatorischer Systeme würde man eine Grenze der Organisationsplanung sehen können. Denn es wurde schon gesagt, daß eine kontinuierliche Organisationstätigkeit erst durch eine minimale „Verbesserungshöhe“ der Organisation gerechtfertigt werden kann; es handelt sich hier um das Merkmal der Variabilität der Einflußfaktoren und um das Problem der Teilbarkeit der Organisationstätigkeit. Allerdings ist auch dieser Einwand nur für Betriebe bis zu einer bestimmten

² Vgl. Mayntz, R., Soziologie der Organisation, a. a. O., S. 76.

³ Dies entspricht dem Problem der Planintensität, vgl. Baumberger, H. U., Die Entwicklung der Organisationsstruktur in wachsenden Unternehmungen, a. a. O., S. 95; Gutenberg, E., Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Bd. I, a. a. O., S. 148 ff.

⁴ Bekannt ist das Beispiel von Sears & Roebuck, einer Großunternehmung, die nahezu ohne Organisationshilfsmittel arbeitet trotz bedeutender geografischer Dispersion (vgl. Gasser, Ch., Die Organisation amerikanischer Konzerne, a. a. O., S. 193).

⁵ Basil macht die Organisationsplanung vom „growth-pattern“ der Unternehmung abhängig (in: Basil, D. C., Organization and Control of the Smaller Enterprise, a. a. O., S. 51).

⁶ Vgl. Drucker, P., Die Praxis des Management, a. a. O., S. 284 ff.

Größenordnung gültig. In großen Organisationen nämlich werden auch in Perioden geringen Wachstums stets Zentrifugal- und Auflösungstendenzen vorhanden sein und unvorhergesehene Erscheinungen auftreten, die eine permanente Organisationstätigkeit im Sinne einer Revision der organisatorischen Situation erfordern.

Grenzen der Organisationsplanung werden zudem erkennbar, wenn man den Planungsaspekt des Problems in den Vordergrund stellt, denn die vier Prinzipien der Vorausschbarkeit, der Vollständigkeit, der Elastizität und Wirtschaftlichkeit einer Planung⁷ dominieren auch die Organisationsplanung. Das Prinzip der Vorausschbarkeit bezieht sich einmal auf die Begrenzung der Planungsperiode durch den ökonomischen Horizont der einzelnen Plan-determinanten oder genauer: auf das Prinzip der minimalen Übersichtstiefe; es fordert dann die Begrenzung der Planung auf den übersehbaren Bereich der Datenentwicklung. Es besagt aber auch, daß spontan auftretende Faktoren nicht planbar sind und das Gesamt der „zufällig“ und kurzfristig auftretenden und wirkenden Faktoren der dispositiven Normung auch im Fremdbereich überlassen bleiben muß⁸.

Das Prinzip der Vollständigkeit läßt eine Planung nur sinnvoll erscheinen, soweit das System der Determinanten eine Aussage über alle Plandaten gestattet. Das besagt, daß eine Organisationsplanung einmal eine entsprechende Planung der übrigen vorgeschalteten Bereichsplanungen (Vermeidung von „Systemlücken“) und zum anderen eine vollständige Erfassung der Determinanten im Rahmen der Prognose (Vermeidung von „Prognoselücken“) voraussetzen muß. Hier berühren sich die Prinzipien der Vollständigkeit und der Vorausschbarkeit.

Das Prinzip der Elastizität schließlich fordert eine Entsprechung von Prognosesicherheit und Elastizität der Planung und begrenzt dann die Planung auf solche Datenkonstellationen, deren Eintritt mit ausreichender Sicherheit vorausschbar ist⁹. Eine Planung verliert dort ihren Sinn, wo die Plandaten nur mit geringer Wahrscheinlichkeit der tatsächlichen Entwicklung entsprechen.

Es handelt sich hier zugleich um Teilaspekte des Planungsgleichgewichts, das im Wesen eng mit dem organisatorischen Gleichgewicht verbunden ist. Auch der Planungsprozeß ist durch eine Gleichgewichtssituation gekennzeichnet, deren Störung in den Zustand der Unterplanung mündet¹⁰, sei es, daß zu Planendes nicht geplant, etwa Vorhersehbares nicht in die Planung einbezogen wurde. Von Überplanung ist in diesem Sinne zu sprechen, wenn nicht zu Planendes, d. h. etwa Sachverhalte geplant wurden, die nicht zu erfüllen oder deren Eintritt nicht vorhersehbar ist. Überplanung führt zur Erstarrung des betrieblichen Leistungsvollzuges, Unterplanung zu „Krisenleitung“, Unsicherheit und dem Vorherrschen von Improvisation und Disposition.

⁷ Diese Prinzipien bilden methodologisch den Übergang zum Bereich der Plantechnik. Da dieser Bereich nicht mehr zum Untersuchungsgegenstand gehört, sollen hier die Prinzipien der Organisationsplanung einer Fortführung der Untersuchung überlassen bleiben.

⁸ Vgl. Pankoke, H., Die Anpassung der Führungsorganisation an wachsende Betriebsaufgaben, a. a. O., S. 67, sowie Pasdermadjan, H., Le Gouvernement des Grandes Organisations, Paris, 1947, S. 174.

⁹ Vgl. Newman, W. H., Administrative Action, a. a. O., S. 56.

¹⁰ Vgl. Gutenberg, E., Planung im Betrieb, a. a. O., S. 673.

Aber auch in den Kosten des Planungsprozesses muß nach dem Planungsprinzip der Wirtschaftlichkeit¹¹ die Organisationsplanung Grenzen finden. Danach muß der koordinierende und gestaltende Effekt der Planung stets den damit verbundenen Aufwand rechtfertigen. Die Grenze wirtschaftlichen Planens ist erreicht, wenn der Nutzen der Strukturanpassung durch die Kosten dieses Prozesses aufgezehrt wird¹².

Endlich sind der Organisationsplanung auch Grenzen in der Organisation selbst und in der Bedeutung der Organisation im Rahmen des Mittel-Zweck-Systems einer Betriebswirtschaft erkennbar. Denn stets muß bei der Planung auch bedacht werden, daß zwar eine dynamische Organisation ihre Umwelt zu beeinflussen imstande ist, daß aber auch die Organisation nur einen Teil jener Kräfte und Faktoren in sich vereinigt, die zur Erhaltung einer Betriebswirtschaft¹³ und zur Erfüllung des betrieblichen Leistungsprozesses beitragen¹⁴. Nur dann vermag eine Organisation in ihrer Gebundenheit wirksam zu werden, wenn alle anderen Faktoren dem gleichen Ziel entsprechen und zustreben.

Dem Bemühen des Organisators sind so echte Grenzen gesetzt, einmal in dem Wesen der Organisation selbst: Ihrer Größe, ihrer Dynamik, ihrer Bedeutung im Mittel-Zweck-System einer Unternehmung. Zum anderen steht die Planung der Organisation unter dem Primat der Planprinzipien Voraussehbarkeit, Vollständigkeit, Elastizität und Wirtschaftlichkeit; sie unterliegt der Gefahr der Unter- oder Überplanung, so daß der Organisator stets die Wahl seiner Mittel an dem möglichen Ergebnis seines Bemühens zu messen gezwungen ist.

Dennoch darf die Erkenntnis, daß der Beitrag der Organisationsplanung zur Bestgestaltung des betrieblichen Leistungsprozesses von Fall zu Fall durchaus unterschiedlich sein kann, nicht dazu verleiten, die Möglichkeiten zu verkennen, die der Organisationsplanung stets noch verbleiben. Das zu zeigen, war eines der Ziele dieser Untersuchung. Es wurde dabei auf die Problematik verwiesen, die sich bei der Sicherung des organisatorischen Gleichgewichts besonders in großen und wachsenden Organisationen ergibt, und auf die Lösung dieser Fragestellungen durch eine systematische Organisationsplanung. Eine Enquete, die in einer größeren Zahl amerikanischer Unternehmungen zu den Vorteilen der Organisationsplanung unternommen wurde, umfaßt folgende häufigste Antworten¹⁵:

¹¹ Vgl. Kortzfleisch, G. v., Zum Wesen der betrieblichen Planung, a. a. O., S. 18.

¹² Vgl. March/Simons, Organizations, a. a. O., S. 141.

¹³ Die Kapitalausstattung darf in ihrer Bedeutung für das Überleben einer Betriebswirtschaft nicht übersehen werden, wie die Untersuchung von Chapin über die „Sterblichkeit“ von Unternehmungen zu beweisen scheint (in: The Optimum Size of Institutions, a. a. O.).

¹⁴ Von grundlegender Bedeutung ist der Führungsstil, wie Worthy in seiner Untersuchung nachweist (in: Worthy, J. C., Organizational Structure and Employee Morale, in: Pigors/Myers/Malm, Readings in Personnel Administration, a. a. O., S. 167 ff.; derselbe, Factors Influencing Employee Morale, in: HBR, Jg. 28, 1950, S. 61 ff.); vgl. auch Mayo/Lombard (in: Mayo/Lombard, Teamwork and Labor Turnover in the Aircraft Industry of Southern California, Business Research Studies No. 32, Boston, 1944). Interessant erscheint auch die Aufstellung organisatorischer Verbesserungsvorschläge von Vidal/Beaussier (in: Vidal/Beaussier, Organisation des Structures de Direction „Top Management“, a. a. O., S. 301 f.), von denen sich nur die Hälfte auf rein organisatorische Tatbestände bezieht.

¹⁵ Vgl. Metropolitan Life Insurance Company, the Organization for Better Management,

- Höhere Wirtschaftlichkeit des Mitteleinsatzes,
- Heranbildung von qualifiziertem Führungspersonal,
- Korrektur von Organisationsfehlern,
- Verbesserung des Betriebsklimas,
- Verbesserung der Verständigung,
- Verminderung der Aufsichtsspanne,
- Erleichterung von Betriebsumstellungen,
- Erleichterung von Betriebserweiterungen.

Das Ergebnis dieser Enquete rafft damit jene Punkte zusammen, die im Rahmen dieser Untersuchung aus dem Wesen der Organisation und ihrer Planung abzuleiten und in einen logischen Zusammenhang zu bringen waren. Sie gestatten am Ende dieser Überlegungen einen zweifachen Ausblick.

Einmal kann wohl nicht bezweifelt werden, daß die Organisationsplanung in einer großen Zahl von Unternehmungen noch beträchtliche Rationalisierungsreserven aufdecken kann. Das sollte dazu ermutigen, den Ablauf einzuleiten, der hier als „Lernprozeß“ bezeichnet und beschrieben wurde. Denn die bisherigen Betrachtungen scheinen zu zeigen, daß erst die kontinuierliche Gestaltung der Organisation im Sinne eines solchen Ablaufs wachsenden Unternehmungen in einer dynamischen Umwelt jene als Selbsterhaltung charakterisierte Eigenschaft und so jene Grundlage verleiht, auf der sich die Initiative und Schaffenskraft des Einzelnen voll entfalten kann.

Aber nicht nur der Praxis, auch der Theorie scheinen sich auf diese Weise neue Wege zu öffnen. Denn auch hier dürfte erst ein geschlossener Wirkungsablauf organisatorischer Gestaltung jene Erfahrungssammlung über die dynamische Eigengesetzlichkeit organisatorischer Gebilde gestatten und jenes empirische Material liefern, dessen die Wissenschaft zur Bestätigung ihrer Thesen und zur Anregung neuer Erkenntnisse bedarf, besonders dann, wenn sie den abstrakten Forschungsansatz des geschlossenen Modells aufgibt und mit der Berücksichtigung von Störprozessen die Problematik der unvorhergesehenen Folgen organisatorischer Maßnahmen im Sinne einer Kausalgenese in die Betrachtung einbezieht. Daß sich in diesem Ansatz nicht die Grenzen sinnvoller organisatorischer Gestaltung ergeben, wie Eulenberg annimmt, das sollte diese Untersuchung zeigen.

a. a. O., S. 6 ff.; desgl. Acker, H. D., Planung der Organisation, a. a. O., S. 436 f.; Basil, D. C., Organization and Control of the Smaller Enterprise, a. a. O., S. 50 f.; Dale, E., Planning and Developing the Company Organization Structure, a. a. O., S. 20; Ulrich, H., Grundsätze organisatorischer Planung, a. a. O., S. 87 ff.

ANHANG

Das vorstehend dargelegte System der Organisationsplanung soll abschließend an drei der Praxis entnommenen Beispielen unter einigen seiner wichtigsten Aspekte erläutert werden.

Das erste Beispiel versucht zunächst allgemein, den gesamten Organisationsplanungsprozeß vor Augen zu führen, so, wie er sich anlässlich der Reorganisation des Rechnungswesens in einem der vom Verfasser besuchten Industriebetriebe als Lösung der anstehenden Probleme aufgezwungen hatte. Organisationsprognose, Ziel- und Maßnahmenplanung werden so in ihrer praktischen Relevanz deutlich.

Jeder Organisationsplanungsprozeß wird darüber hinaus jedoch auch von – wechselnden – Einzelproblemen beherrscht, von denen eines der wichtigsten sich auf die Zielplanung und hier auf die Bewertung von Alternativstrukturen bezieht (vgl. S. 108 ff.). Ein zweites Beispiel ist deshalb denjenigen Kriterien gewidmet, welche bei der Wahl zwischen alternativen Strukturzielen im konkreten Fall der wachstumsgerechten Strukturierung einer Korrespondenzabteilung von Bedeutung waren. Die Optimalitätskriterien, welche zur Auswahl einer bestimmten Organisation dieser Abteilung geführt haben, stehen in diesem Beispiel im Vordergrund.

Nicht minder bedeutsam im Rahmen eines Organisationsplanungsprozesses – dabei in der Praxis aber häufig übersehen – ist schließlich auch die Frage nach jenem Zusammenhang, welcher zwischen Organisationsstruktur und „Managementstil“ auf der einen und der Gehaltsstruktur auf der anderen Seite beachtlich ist. Dieses Problem spielt ja, wie oben gezeigt wurde (vgl. S. 118 ff.), einmal eine Rolle an der Nahtstelle zwischen Organisations- und Personalplanung, dann aber auch bei der Bewertung von Alternativstrukturen im Rahmen der Zielplanung (s. Beispiel 1). Ein drittes Beispiel soll deshalb zeigen, wie sich bei unveränderter Grundaufgabe dennoch einzelne Anforderungsarten ändern können, sobald von einer „zentralen“ Struktur (meist von „autokratischem“ Managementstil geprägt) auf eine „dezentrale“ Struktur (meist von „kooperativem“ Managementstil begleitet) übergegangen wird: Anforderungsprofil und damit Entgelt können sich dadurch beträchtlich verändern. Dem Beispiel liegt ein Funktionsbewertungssystem zugrunde, welches sich in jahrzehntelanger Erprobung in der Praxis bewährt und aufgrund dessen inzwischen sogar eine gewisse Verbreitung gefunden hat.

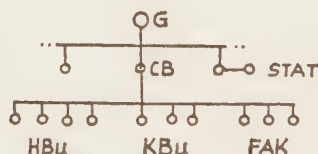
Das erste wie das zweite Beispiel beziehen sich auf nur einen Teilbereich größerer Verwaltungsorganisationen: das Rechnungswesen im einen, die

Vertriebsabteilung im anderen Fall. Diese Wahl wurde von einer dreifachen Überlegung bestimmt: einmal stellen solche Teilprobleme das „tägliche Brot“ des Organisators dar; des weiteren zeigen diese „begrenzten“ Fälle, daß nicht erst Maßnahmen, welche die gesamte Struktur umfassen, einer systematischen Organisationsplanung bedürfen; und schließlich lassen sich die einzelnen Probleme der Organisationsplanung beim hier nur beschränkt verfügbaren Raum nur an begrenzten Beispielen ausreichend konkret darstellen und plausibel erläutern.

1. Beispiel: Organisationsplanung in einem Mittelbetrieb

Ein Mittelbetrieb der Konsumgüterindustrie mit umfangreichem Kundestamm hatte sich nach eingehenden Untersuchungen entschlossen, sein bisher manuell (Kunden- und Hauptbuchhaltung) sowie maschinell im Servicebetrieb (Fakturation) durchgeführtes Rechnungswesen auf eigene Datenverarbeitung umzustellen, und zwar sollte die Datenverarbeitung zunächst den teuren und unzuverlässigen Servicebetrieb ersetzen, dann aber auch Kundenbuchhaltung und Fertigungssteuerung sowie Lohnabrechnung durchführen. Die Geschäftsleitung würde es außerdem begrüßen, falls schließlich aber auch die gesamte Hauptbuchhaltung einschließlich Abschlußwesen von der Datenverarbeitung übernommen werden könnte.

Bisher war das Rechnungswesen organisatorisch wie folgt gegliedert:



Der Geschäftsleitung (G) unterstand der Chefbuchhalter (CB), dem seinerseits die Verantwortung oblag einmal über die Gruppe „Hauptbuchhaltung“ (HBu) einschließlich Kasse und Inkasso, dann über die Gruppe „Kundenbuchhaltung“ (KBu) sowie über die Gruppe „Fakturation“ (FAK). Diese Gruppe stellte im wesentlichen das Bindeglied dar zur externen Datenverarbeitung. Die Gruppe „Statistik“ (STAT) unterstand der Geschäftsleitung direkt. Sie bereitete in der Hauptsache die in Buchhaltung und Fakturation anfallenden Informationen zu Führungsinformationen auf.

Aus diesem Teilbereich der Verwaltung sollte nun – das war das Ziel – die zukünftige Datenverarbeitung hervorgehen, und zwar so, daß bei einer schrittweisen und harmonischen Integration dieser Abteilung in die Gesamtstruktur einem „integrierten“ elektronischen Informationssystem, welches nach und nach alle Betriebsdaten in Verwaltung, Vertrieb und Fertigung umfassen konnte, nichts im Wege stand.

Es wurde versucht, die mit diesem Ziel verbundenen Änderungen im Organisations- und Personalbereich mit Hilfe des vorstehend dargelegten Systems

der Organisationsplanung im Vorhinein zu erfassen. Das geschah in den drei Schritten:

1. Prognose,
2. Gestaltplanung,
3. Maßnahmenplanung im Organisations- und Personalbereich,

mit folgendem Ergebnis:

1. Organisationsprognose (vgl. S. 100 ff.)

Ausgangspunkt bei der Wahl des angemessenen EDV-Systems waren einmal die bisherigen Kosten des Rechnungswesens einschließlich Servicebetrieb, zum anderen das Volumen der in etwa 3 bis 5 Jahren zu verarbeitenden Daten; denn das im ersten Schritt zu wählende System sollte während dieser Zeit möglichst nicht gewechselt werden. Die entsprechende Analyse des soeben angelaufenen langfristigen Vertriebs- und Fertigungsplanes legte eine Entscheidung zugunsten eines Kleinrechners mit Direkteingabe und Trommelspeicher nahe.

Dieser Rechner schien den Anforderungen zumindest der ersten drei Jahre vollauf zu genügen, denn eine Produktivitätsprognose im Verwaltungsbereich ließ erwarten, daß sich in diesem Bereich nach und nach noch größere Rationalisierungsreserven aufdecken und nutzen ließen: das Volumen der zu verarbeitenden Daten ließ sich dadurch wahrscheinlich begrenzen. Das hing allerdings auch von den Bereichen ab, auf die die Datenverarbeitung schon in diesem Zeitraum ausgedehnt werden sollte.

Hier aber hatte eine Situationsprognose die Geschäftsleitung inzwischen zu einer „realistischeren“ Zielsetzung veranlaßt: die im damaligen Zeitpunkt absehbare Entwicklung der Datenverarbeitungstechnik nämlich ließ innerhalb der nächsten zwei bis drei Jahre eine neue Generation von EDV-Systemen erwarten, die sich insbesondere durch eine größere Leistung der peripheren Einheiten, wie Drucker und Locher, auszeichnen würden. Auch war zu vermuten, daß schon bald Großspeicher zu tragbaren Kosten angeboten wurden, ganz abgesehen von den Möglichkeiten, die die ersten Erfolge der Datenfernverarbeitung versprachen. Ergebnis dieser Überlegungen war deshalb der Entschluß, in der ersten, jetzt zu planenden Umstellungsphase nur den Servicebetrieb durch eine eigene Datenverarbeitung zu ersetzen, da sich so auf jeden Fall eine Kostenersparnis ergab. Daneben aber sollte die Anlage vorläufig nur Kundenbuchhaltung und Lohnabrechnung und nur teilweise auch die Zusammenstellung von Führungsinformationen übernehmen. Im übrigen sollte die weitere technische Entwicklung abgewartet werden, bevor weitere Umstellungen des betrieblichen Informationssystems ins Auge gefaßt würden.

2. Gestaltplanung (vgl. S. 104 ff.)

Damit konnte die Organisationsplanung im engeren Sinne in Angriff genommen werden. Sie bezog sich zunächst auf das Organisationsziel, die Organisationsstruktur also, mit deren Hilfe die Umstellung von vorläufig nur Fakturation, Kunden- und Lohnbuchhaltung auf ein eigenes Datenverarbeitungssystem bewältigt werden konnte. Die Definition dieses Organisationszieles erfolgte dabei in drei Schritten, und zwar:

- a) durch Definition der erforderlichen Tätigkeiten,
- b) durch Bestimmung der erforderlichen Stellen,
- c) durch Bestimmung der optimalen Struktur.

Zu a): Es wurde zunächst eine detaillierte Analyse aller jener Verwaltungsabläufe erstellt, welche die zukünftige Datenverarbeitung berührten, wie „Rechnungserstellung“, „Kostenlose Abgaben“, „Rücknahmen“ u. a. m. Auf diese Weise ließ sich zunächst der Tätigkeitsbereich der neuen Abteilung gegenüber allen anderen vor- oder nachgeschalteten Abteilungen abgrenzen. Es zeigte sich, daß in der neuen Abteilung im wesentlichen folgende Tätigkeiten anfielen:

1. Vorbereitung der Datenverarbeitung, insbesondere Sortieren der zu verarbeitenden Belege, Ziehen von Lochkarten etc.;
2. Vorbereitung und Operation des Rechners;
3. Verarbeitung (Ordnung, Versand, Rückgabe) der bearbeiteten und erstellten Dokumente (Aufträge, Rechnungen, Listen, Lochkarten etc.);
4. Aufbereitung der angefallenen Informationen und ihre Weiterleitung an die interessierten Abteilungen.

Die Kodifizierung der Belege wurde zunächst weitgehend dem Vertrieb übertragen, da sie dort leicht zusammen mit der materiellen Prüfung der Aufträge und Belege erledigt werden konnte. Auch ein Lochen von Karten fiel nicht an, da die Direkteingabe des Rechners mit Kartenausgabe einen gesonderten Locher erübrigte. Dieser Arbeitsgang war somit in der Tätigkeit „Operation des Rechners“ enthalten.

Zu b): Die so erkennbaren vier Tätigkeitsbereiche mußten nun in einer Stellenanalyse quantitativ festgelegt werden. Arbeitsanalysen hatten hierzu folgendes Ergebnis gezeitigt:

1. Vorbereitung der Datenverarbeitung und Verarbeitung der anfallenden Dokumente
20 h/Tag,
2. Vorbereitung und Operation des Rechners
6 h/Tag,
3. Koordination der Datenverarbeitung
6 h/Tag.

Auf der Grundlage eines 8,5-Stunden-Tages ergaben sich somit für die neue Abteilung insgesamt 4 Stellen, und zwar:

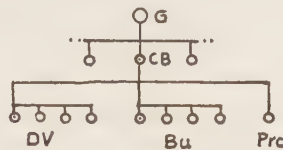
- 1 Stelle „Rechner“,
- 1 Stelle „Koordination“,
- 2 Stellen „Vorbereitung“.

Die Stellen „Rechner“ und „Koordination“ würden dann allerdings in Stoßzeiten gewisse Vorbereitungsarbeiten übernehmen müssen. Später würde eine dritte Stelle „Vorbereitung“ hinzukommen.

Offen geblieben war bis zu diesem Stadium der Überlegungen zunächst die Frage nach der Programmierung der Anlage, einmal, weil der Umfang dieser Tätigkeit vorerst nicht abzusehen war, zum anderen, weil zunächst der Arbeitsmarkt zu erkunden war im Hinblick auf die verfügbaren Qualifikationen. Unter Umständen nämlich konnte der Abteilungsleiter (Grundausbildung: Buchhalter) mit dieser Aufgabe betraut werden. Die Stellen „Rechner“ und „Koordination“ schieden aus, weil die Programmierstätigkeit das Beanspruchungsprofil dieser Stellen zu sehr verändert hätte, auch war hier ohnehin ein Engpaß zu befürchten.

Die Untersuchung dieses Problems führte indessen zu der – aufwendigeren, aber risikoärmeren – Entscheidung, auch die Funktionen „Leitung“ und „Programmierung“ zunächst zu trennen und für letztere eine gesonderte Stelle „Programmierung und Organisation“ vorzusehen.

Zu c): Die neue Abteilung würde damit insgesamt fünf bis sechs Stellen umfassen, und es galt nun, diese Stellen möglichst sinnvoll zusammenzufassen und in die Gesamtstruktur einzuordnen. Es stellte sich jetzt die Frage nach der Leitung der neuen Abteilung. Sollte sie von Anbeginn mit eigener Leitung ausgestattet und der Geschäftsleitung direkt unterstellt werden, etwa dem „Ideal“ einer integrierten Datenverarbeitung entsprechend? Abgesehen von den hohen Kosten einer solchen Lösung schien sie zudem nicht der zunächst zu begrenzenden Aufgabe der Datenverarbeitung zu entsprechen. Auch hinsichtlich der Optimalitätskriterien Ulrich's (vgl. Organisationsbrevier) sowie der Organisationsprospektive war eine solche Lösung einer anderen unterlegen, welche von einer Nebenordnung von „Datenverarbeitung“ und „Buchhaltung“ ausging und dann folgende Struktur vorsah:



Abteilung „Datenverarbeitung und Buchhaltung“¹

Auf diese Struktur fiel die Entscheidung. Sie wies in den Augen der Geschäftsleitung insbesondere die folgenden Vorteile auf:

- Sie war, gemessen an der Gehaltssumme, die „billigste“, sogar geringfügig „billiger“ als die bisherige Struktur;
- Sie entsprach durch ihre dezentrale Gliederung (Betonung der Gruppenkoordination) am ehesten dem kooperativen Managementstil der Geschäftsleitung;
- Sie stellte die geringsten Anforderungen an das Personal: dieses war weitgehend spezialisiert (Trennung von Datenverarbeitung/Buchhaltung/Programmierung/Leitung) und damit dem Arbeitsmarkt entsprechend „einfacher“ ersetzbar (Minderung des Organisationsrisikos, vgl. S. 139 ff.);
- Sie bot am ehesten die Möglichkeit künftiger Entwicklung unter den Aspekten
 - – Eingliederung der Buchhaltung in die Datenverarbeitung,
 - – fortschreitende Integration der Datenverarbeitung in das Führungssystem;
- Sie versprach durch großzügige Bemessung der Koordinationskapazität eine spürbare Entlastung der Firmenleitung von Routinearbeit.

3. Maßnahmenplanung (vgl. S. 111 ff.)

Der Durchführungsplanung oblag jetzt die Aufgabe, diejenigen Maßnahmen zu definieren, welche möglichst reibungslos von der augenblicklichen zur

¹ Von den Alternativbezeichnungen „Datenverarbeitung“, „Buchhaltung“, „Datenverarbeitung und Buchhaltung“, „Buchhaltung und Datenverarbeitung“ entsprach diese Bezeichnung am ehesten den Organisationszielen.

soeben definierten Struktur überleiteten. Ein Vergleich beider Strukturen zeigte indessen, daß – von der Struktur gesehen – die neue Datenverarbeitung ohne weiteres aus der bisherigen Gruppe „Fakturation“ abgeleitet werden konnte, d. h. ohne daß etwa die Definition von „Zwischenstrukturen“ (vgl. S. 125) notwendig wäre. Insofern vereinfachte sich das Realisationsproblem nicht unerheblich, zumal auch Raumprobleme nicht bestanden und damit keine „Übergangslösung“ induzierten.

Insbesondere konnte deshalb auch zur neuen Abteilung übergegangen werden, ohne daß gleichzeitig die Gruppe „Kundenbuchhaltung“ aufzulösen gewesen wäre: ein Vorteil, der eine zusätzliche Flexibilität beim Übergang zur eigenen Datenverarbeitung sicherte; denn die manuelle Kundenbuchhaltung konnte so während einer Übergangszeit beibehalten und damit aus den zu erwartenden ersten Umstellungsschwierigkeiten herausgehalten werden.

Organisatorisch von Bedeutung gerade hinsichtlich dieser Umstellungsschwierigkeiten war indessen die rechtzeitige und umfangreiche Information des EDV-Personals über die neuen Arbeitsabläufe wie über die Tätigkeiten innerhalb der neuen Abteilung. Hier waren Ablaufdiagramme und Tätigkeitsbeschreibungen zu entwerfen und in Kurzseminaren allen beteiligten Mitarbeitern zu erläutern. Auch diese Maßnahmen mußten vorgesehen werden, wobei das oben zur Gestaltung der Organisation Gesagte relevant wurde (vgl. S. 111 ff.).

Zeitlich wurden für die Vorbereitung der neuen Abteilung 3 Monate, für ihre endgültige Etablierung und die Auflösung der Gruppen „Statistik“ und „Kundenbuchhaltung“ weitere 3 bis 4 Monate vorgesehen.

Im vorliegenden Falle zeigten sich im Rahmen der Durchführungsplanung in organisatorischer Hinsicht somit durchaus überschaubare Probleme. Schwierigere Fragen tauchten erst bei der sich daran anschließenden Personalplanung auf. Obwohl dieser Bereich – streng genommen – nicht mehr zur Organisationsplanung, so wie hier verstanden, gehört, sollen die mit der Stellenbesetzung aufgeworfenen Fragen hier kurz skizziert werden: sie sind mit der dargestellten organisatorischen Lösung eng verbunden.

Denn nachdem das Organisationsziel und seine Realisierung festgelegt waren, kam es darauf an, die Stellenbesetzung zu planen, und zwar so, daß im Ergebnis:

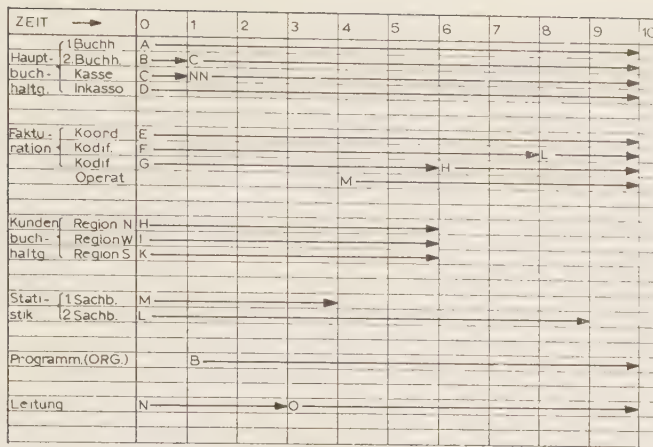
- der Personalabgang möglichst gering,
- der Personalzugang möglichst gering,
- die Promotion einzelner Mitarbeiter möglichst häufig,
- die Qualifikation der Mitarbeiter im Verhältnis zu den ihnen anvertrauten Aufgaben möglichst hoch war,

daß somit also ein insgesamt höheres Gleichgewichtsniveau der Organisation auch von der Stellenbesetzung her realisiert werden konnte.

Es war deshalb im Anschluß an die Organisationsplanung eine Personalplanung zu erarbeiten mit ihren Bereichen:

- Promotion und Versetzung,
- Entlassung,
- Einstellung,
- Ausbildung.

Die folgende Übersicht macht die Maßnahmen deutlich, welche im Personalbereich zur Einführung der neuen Struktur vorgesehen werden mußten:



Sie zeigt, daß die Organisationsplanung durch ein nicht unbeträchtliches Personalprogramm zu ergänzen war, mußte doch vorgesehen werden eine

- Beförderung von B, C und M bei gleichzeitiger
- Ausbildung von B (Programmierung, Organisation) und U und E (Operation Rechner),
- Versetzung von H,
- Entlassung von F, G, J, K, N,
- Einstellung von O sowie eines Kassierers.

Da die Entlassung von F und J mit einer geringfügig vorgezogenen Pensionierung verbunden werden konnte, blieb der „gewollte“ Personalabgang auf G, K, N beschränkt, wobei G und K zudem bisher schlechte Leistungen erbracht hatten, ihr Abgang somit wünschenswert erschien. Nur N stellte ein echtes Problem: N schien für die Verantwortung über ein Datenverarbeitungssystem nicht geeignet. Zwar war eine vertiefte Kenntnis sowohl der Buchhaltung als auch der Datenverarbeitung bei zudem gleichzeitig erforderlicher Führungsqualifikation nach dem Organisationsziel nicht Voraussetzung für die Besetzung der neuen Stelle (Grund für die organisatorische Trennung von „Leitung“ und „Programmierung“), doch selbst die Mindestforderung ausreichender Einsicht in Datenverarbeitungsprobleme war bei N nicht gegeben. Die Einführung der Datenverarbeitung induzierte somit den Wechsel einer der Führungskräfte der Unternehmung.

Ergebnis

Dank der eingehenden Maßnahmen- und Personalplanung wurde die neue Struktur ohne nennenswerte Umstellungsprobleme früher als erwartet realisiert. Die durch die Organisationsplanung erzwungene analytische Durchdringung der Verwaltungsabläufe führte im Rahmen der neuen Struktur zu geringeren Reibungen und damit zu einer erkennbaren Steigerung der Produktivität. Der sinnvolle Einsatz des organisatorischen Instrumentariums hatte das Anpassungsproblem wesentlich erleichtert, denn immerhin war von der Änderung ein nicht unwesentlicher Teil der Verwaltungsorganisation betroffen.

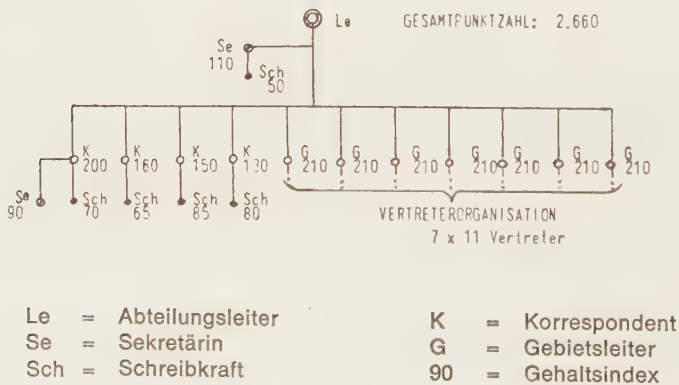
Dieser Erfolg – wie im übrigen die bei der vorangehenden Analyse aufgedeckten Verzerrungen in den organisatorischen Abläufen – hatte zudem

die Geschäftsleitung von der Bedeutung überzeugt, welche organisatorischen Fragen in einer wachsenden Organisation zukommt. Sie entschied sich infolgedessen, einen Mitarbeiter in Zukunft mit der Koordination dieser Fragen für die gesamte Unternehmung zu betrauen und ihm insbesondere die Kontrolle der strukturellen Entwicklung zu übertragen. Sie selbst behielt sich dabei die Konzeption der langfristigen Entwicklung der Organisation vor, gab jedoch der Organisationsstelle die daraus abgeleiteten kurzfristigen Strukturziele vor mit der Maßgabe, ihre Realisation zu planen und anschließend zu kontrollieren. Die Soll-Ist-Analyse war Gegenstand eines Jahresberichtes, den die Organisationsstelle zusammen mit der Personalabteilung der Geschäftsleitung erstatten mußte.

Die durch das Wachstum der Unternehmung induzierte Anpassung der Organisationsstruktur im Verwaltungsbereich hatte somit in dieser Unternehmung erstmals die Folgen vor Augen geführt, denen die organisatorischen Abläufe bei „ungesteuertem“ Wachstum der Unternehmung unterliegen können. Diese sowie die positive Erfahrung der „geplanten“ Anpassung der Verwaltung an die neue Datenverarbeitungstechnik veranlaßte die Geschäftsleitung, den Organisationsplanungsprozeß zu „institutionalisieren“ und in das bisherige Plansystem einzugliedern, um auf diese Weise – wie sie hoffte – die künftige Entwicklung der Organisation mit allen ihren Aspekten „in den Griff“ zu bekommen.

2. Beispiel: Zielplanung anläßlich der Reorganisation einer Vertriebsabteilung

In einem Mittelbetrieb des Konsumgütersektors, der zunächst nur die Großhändler eines bestimmten Gebietes belieferte, war der Personaleinsatz über einen längeren Zeitraum ad hoc verfügt worden, ohne daß dabei organisatorische Gesichtspunkte beachtet worden wären. Personaleinstellung und -zuordnung waren vielmehr, so schien es, eine Frage des Durchsetzungsvermögens einzelner Mitarbeiter oder der jeweiligen Liquiditätslage. Das galt besonders hinsichtlich des Schreibpersonals, so daß die Gesamtstruktur des Unternehmens ein völlig uneinheitliches Bild bot. Hierfür war die Vertriebsabteilung ein typisches Beispiel. Sie wies zum Untersuchungszeitpunkt die folgende Struktur auf:



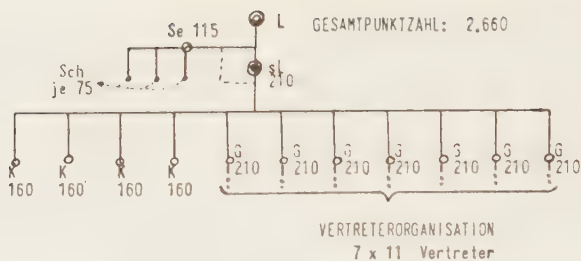
Da Arbeitsmoral und Produktivität, letztere etwa gemessen am Umsatz/Beschäftigten, in letzter Zeit stetig gesunken waren und zudem die geplante Belieferung auch von Einzelhändlern eine Ausweitung in erster Linie der Vertriebsabteilung erforderte, beschloß die Geschäftsleitung, die Organisation auf ihre Mängel zu untersuchen und in ihrer Struktur den neuen Erfordernissen anzugleichen. Das Ergebnis dieser Untersuchung und die daraus entwickelte organisatorische Lösung seien am Beispiel der Neugestaltung der Vertriebsabteilung demonstriert; hinsichtlich besonders dieser Abteilung nämlich hatte die Untersuchung ergeben:

- die Schreibarbeit der Abteilung, jetzt auf fünf Schreibkräfte und zwei Sekretärinnen verteilt, müßte sich normalerweise durch drei Schreibkräfte bewältigen lassen, sofern Diktiergeräte eingeführt werden konnten; die diversen Büroarbeiten der Korrespondenten würden dann aber wahrscheinlich eine vierte Kraft erfordern;
- die Korrespondenz, die jetzt von vier Korrespondenten erledigt wurde, ließ sich bei Rationalisierung des Briefwechsels durch drei Korrespondenten bearbeiten; der vierte Korrespondent würde dann aber für den Briefwechsel mit den neuen Einzelhandelskunden frei, so daß eine Neueinstellung zumindest vorläufig vermeidbar erschien;
- der Abteilungsleiter war durch die große Koordinationsspanne überlastet; Koordinationslücken bestanden im wesentlichen im Korrespondenzbereich;
- die Frustration der Mitarbeiter beruhte nach ihren Aussagen auf ungleicher Bezahlung und mangelnden Aufstiegsmöglichkeiten. Die Verzerrung der Gehaltsstruktur war, so stellte sich heraus, dadurch entstanden, daß bei dem häufigen Personalwechsel dieser Abteilung die steigenden Gehaltsforderungen des eintretenden Personals nachgiebig beurteilt wurden, besonders wenn es darum ging, augenblickliche Arbeitsengpässe zu überbrücken, aber auch in der Annahme, auf diese Weise nach und nach „zufriedene Mitarbeiter“ zu erhalten, das Betriebsklima also zu verbessern.

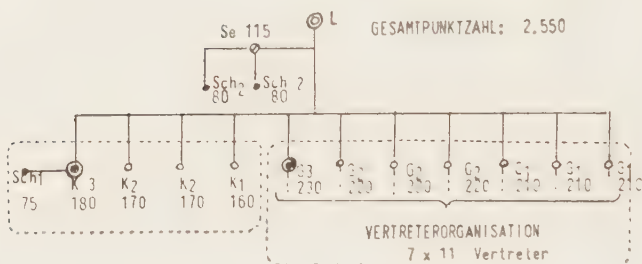
Die so aufgedeckten Probleme entsprechen also weitgehend den bekannten Fehlerkatalogen der Literatur (S. 77 f.), wobei die unproduktive und unrationelle Abwicklung der Korrespondenz- und Schreibarbeit in der vorliegenden Abteilung allerdings hervorstach. Es drängte sich deshalb die Diagnose auf, daß die Organisation am Ende einer Entwicklungsperiode angelangt war (S. 83). Es mußte also darum gehen, die Änderung der Hauptaufgabe, nämlich die Einbeziehung einer neuen Kundenkategorie (Einzelhändler) in das Vertriebssystem, auch zu einer Neugestaltung der Organisation zu nutzen. Es war mit anderen Worten ein Gestaltziel zu entwerfen, das in erster Linie die folgenden Forderungen erfüllte:

- Eingliederung der Einzelhandelskorrespondenz (Problem der Stellenmutation, S. 56 f.);
- Verbesserung der Zusammenarbeit (Problem des Koordinationsgrades, S. 78 ff.);
- Schaffung zumindest beschränkter Aufstiegsmöglichkeiten (Problem der Beförderungs- und Versetzungsplanung, S. 118);
- klare Gliederung der Gehaltsstruktur, möglichst bei Hebung des durchschnittlichen Gehaltsniveaus (Problem der Gehaltsplanung, S. 118 f.);
- minimales Anpassungsvolumen beim Übergang von der augenblicklichen zur neuen Struktur (Problem der Reorganisationsschwelle, S. 96);
- Möglichkeit der kurzfristigen Angliederung weiterer Korrespondenzstellen bei unerwarteter Ausdehnung des Einzelhandelsumsatzes (Problem der Elastizität, S. 54, S. 134).

Diesen Forderungen aber schienen von Anbeginn wesentlich nur zwei Strukturformen zu genügen, nämlich:



Struktur A



Struktur B

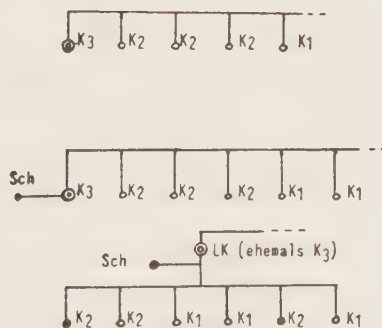
Diese Strukturformen standen zur Diskussion:

Während beide Strukturen dem zu erwartenden Arbeitsumfang im Korrespondenzbereich in gleicher Weise Rechnung trugen (3 Schreibkräfte, 4 Korrespondenten), bestand der Unterschied offenbar nurmehr darin, daß Formel (A) das Problem der Koordinationslücke zentralisierend lösen würde, Formel (B) dagegen dezentralisierend: die Erhöhung des Koordinationsgrades würde bei (A) wesentlich durch Stärkung der Abteilungsleitung erfolgen (Berufung eines stellvertretenden Abteilungsleiters, etwa in Anlehnung an die in amerikanischen Organisationen häufig zu findende Position des „vice-president“ bei dann in der Regel hervortretender Gliederung des gemeinsamen Aufgabenbereichs in Innen- und Außentätigkeit). Bei (B) würde der Koordinationsgrad dagegen durch Stärkung der Koordination auf der unteren Ebene (Selbstkoordination) verbessert. Struktur (B) wurde für die vorliegende Abteilung adoptiert und in ihrem Prinzip auf die Gesamtorganisation angewendet, und zwar, weil sie insgesamt unter den gegebenen Umständen die besseren Ergebnisse erwarten ließ.

Für diese Erwartung, die sich später bestätigte, waren die folgenden Gründe maßgebend:

- die Gruppenbildung im primären Entscheidungs- und Anpassungsbereich versprach das gewünschte Koordinationsniveau bei größter Anlehnung an die Ausgangsstruktur;
- die dezentrale Struktur gab mit ihrer Stimulierung der Selbstkoordination die Möglichkeit, das kybernetische Prinzip (S. 89 f.) schon auf Abteilungsebene zu stimulieren, zumal das in einem Betrieb wie dem vorliegenden notwendigerweise begrenzte Führungsinstrumentarium dezentrale Entscheidungen unumgänglich machte (Problem der Übereinstimmung von Entscheidungsbereich und Störfaktorenvariabilität, S. 104 ff., bes. S. 105 f.). Im ganzen waren dadurch schnellere und adäquatere Entscheidungen im Korrespondenzbereich zu erwarten;

- die dezentralisierende Organisationsform entsprach zudem der „Führungsphilosophie“ der Unternehmensleitung, d. h. deren „demokratischem“ Führungsstil (S. 105 f.). Außerdem trug diese Form der Organisation nicht nur der Persönlichkeitsstruktur der vorhandenen Mitarbeiter, sondern auch der fortschreitenden Demokratisierungstendenz als Störfaktor; Ergebnis der Sozialprognose, S. 100 f.);
- diese Organisationsform gestattete bei Ausnutzung des Rationalisierungseffektes eine durchschnittlich bessere Bezahlung des Exekutivpersonals. Dadurch war insgesamt eine qualifiziertere Arbeit zu erwarten und folglich eine bessere Wirkung der Organisation auf dem Markt. [Eine zentrale Organisationsform, wie die Struktur (A), weist unter diesem Aspekt offenbar den entscheidenden Nachteil auf, daß eine solcherart verstärkte Führungskapazität nur dann sinnvoll ist, wenn ihr eine entsprechend schwächer besetzte (und bezahlte) Exekutivebene gegenübersteht, was in anderen Fällen (z. B. Behörden) durchaus vertretbar sein kann.];
- das gegenüber der gültigen Organisation zu realisierende Anpassungsvolumen war minimal, handelte es sich beim Übergang zur Struktur (B) doch im wesentlichen nur um eine Stellenschumpfung (Schreibarbeit, Großhandelskorrespondenz) bei gleichzeitiger mutativer Stellenänderung (Einzelhandelskorrespondenz), jedoch ohne Erhöhung der Gesamtzahl der Stellen. Das Anpassungsprogramm konnte sich also wesentlich auf die Entlassung oder anderweitige Verwendung von einer Schreibkraft und einer Sekretärin beschränken. Bei Struktur (A) dagegen waren bei Benennung des stellvertretenden Abteilungsleiters sowohl aus anderen wie auch aus der eigenen Abteilung – etwa eines Korrespondenten oder eines Gebietsleiters – bedeutende Friktionen zu erwarten im Korrespondenz- wie im eigentlichen Vertriebsbereich, die Reorganisationsschwelle wäre also bei (A) wesentlich niedriger anzusetzen gewesen;
- Struktur B war bei Ausdehnung der Korrespondenz flexibler als Struktur A, ließe sich eine solche Ausdehnung doch ohne weiteres etwa wie folgt vorstellen:



Entwicklung der Korrespondenzabteilung

Der Gruppenerste würde schrittweise zum Gruppenleiter und Abteilungsleiter avancieren. Sofern später nur geeignete Mitarbeiter zu finden sein würden, würde sich eine solche Anpassung an quantitativ erweiterte Aufgaben nahezu simultan (S. 59 ff.), bestimmt aber im Rahmen einer Folgeplanung (S. 112) vollziehen lassen. Selbst der Übergang von der Gruppenleitung zur Abteilungsleitung würde sich wahrscheinlich ohne Problematik realisieren (Merkmal einer geringen Trägheit, S. 95 ff.);

- da die neue Struktur für die betroffenen Mitarbeiter zu einer materiellen Besserstellung führte, war auch Resistenzverhalten nicht zu erwarten, sofern es nur gelang, die Verwendung der frei werdenden Mitarbeiter zufriedenstellend zu lösen;
- Struktur (B) war unter dem Gesichtspunkt der Gehaltskosten die günstigste; während die augenblickliche Struktur insgesamt 2660 Punkte vorsah und Struktur (A) hier keinen Vorteil brachte, würde bei Struktur (B) mit 2550 Punkten auszukommen sein (Problem der optimalen Organisationsstruktur, S. 108 ff.);

- einfacher als bei Struktur (A) ließe sich bei Struktur (B) eine – wenn auch geringe – Aufstiegsmöglichkeit vorsehen, etwa von Schreibkraft 2 über Schreibkraft 1 zur Sekretärin von Korrespondent 3 über Korrespondent 2 zu Korrespondent 1 einschl. Gruppenchef, von Gebietsleiter 3 über Gebietsleiter 2 auf Gebietsleiter 1 einschl. Gruppenchef bis zum Abteilungsleiter;
- die Aufstiegsmöglichkeit bei Struktur (B) würde zugleich den Weg zu einer angemessenen Nachwuchsbildung und -planung ebnen (Problem des Management-Development);
- die Gehaltsstruktur würde sich einfach und übersichtlich gestalten lassen (deren Prinzip sich dann u. U. sogar veröffentlichen lassen würde).

Insgesamt also schien Struktur (B) gegenüber Struktur (A) im vorliegenden Fall das kleinere Gestaltungsrisiko zu bieten (S. 139 ff.), insbesondere schien sie die größere Elastizität aufzuweisen, d. h. Änderungen der Umwelt oder auch der Leistungsaufgabe am ehesten anpaßbar zu sein.

Die Anpassung der Organisation nach diesem Plan bzw. Prinzip erfolgte für die Gesamtorganisation innerhalb kurzer Zeit. Sie wurde durch die Einführung eines Organisationshandbuches begleitet, das die Prinzipien der neuen Organisation beschrieb und die Aufgaben der Abteilung umriß. Allerdings wurde darin der Eigenbereich nicht berührt oder nur umrissen, wurde also etwa die Arbeitsgliederung innerhalb der Korrespondenzabteilung nicht festgelegt, um die Struktur nicht wieder erstarren zu lassen (Problem der Abstimmung von Eigen- und Fremdbereich, S. 104 ff.). Die neue Struktur war durch eine eindeutige Steigerung der Produktivität und Arbeitsmoral gekennzeichnet.

3. Beispiel: „Managementstil“, Organisationsstruktur „Managementstil“ und Gehaltsstruktur

Ein Mittelbetrieb der Textilindustrie mit etwa 200 Arbeitnehmern und einem relativ ausgedehnten Stamm von Großhandelskunden (etwa 3000) wurde bisher streng zentral geführt. Das entsprach der „preußischen“ Mentalität des Gründers und Eigentümers der Firma, der die Angewohnheit hatte, sich „um alles zu kümmern“ und das auch von seinen engsten Mitarbeitern zu erwarten.

Einer der wichtigsten unter diesen Mitarbeitern war der noch junge Leiter der inneren Verwaltung (VW, Bild 1), der zusammen mit den Leitern der Produktion (P), des Verkaufs (V) und des Einkaufs (E) dem Eigentümer (DIR) direkt unterstand. Er seinerseits verfügte in seiner Abteilung über 3 Mitarbeiter in der Hauptbuchhaltung (HBU), eine Sekretärin (SEK) sowie 3 Mitarbeiter in der Lochkartenabteilung (LoKa). Es ergab sich infolgedessen das in Bild 1 skizzierte Organisationsschema:

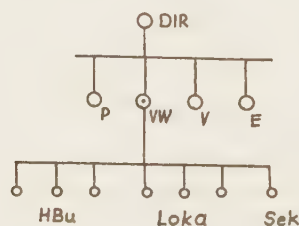


Bild 1

Seit kurzer Zeit nun hatte sich der Gründer aus dem Geschäft zurückgezogen und die Führung seinem jungen Schwiegersohn überlassen, den er vor zwei Jahren in die Firma aufgenommen und mit den Geschäften vertraut gemacht hatte.

Äkuter Anlaß dieses Führungswechsels war im übrigen ein Herzanfall gewesen, der allgemein auf Überarbeitung zurückgeführt wurde.

In der Tat hatte sich die Firma gerade in den letzten Jahren stürmisch entwickelt: der sprunghafte Anstieg von Kunden und Rechnungen sowie Personal in der Produktion hatte insbesondere in der Verwaltung zu einem Engpaß geführt, zumal der Gründer aus Sparsamkeit sich stets gegen zusätzliches Personal in der Verwaltung gestäubt hatte. Jetzt aber häuften sich die Rückstände in der Buchhaltung ebenso wie die Reklamationen der Kundschaft, und auch die Überwachung der Forderungen ließ sehr zu wünschen übrig.

In dieser Situation entschloß sich der junge Firmenchef, seine Verwaltung zu reorganisieren, dabei aber „Nägel mit Köpfen“ zu machen und alte Zöpfe abzuschneiden. Beeinflußt durch seine moderne Erziehung in einer „Business-School“ wollte er dabei insbesondere den patriarchalischen Geist abschaffen, der noch immer in der Firma regierte. Das geeignete Mittel hierzu schien ihm eine Dezentralisierung bis in die niedrigstmögliche Ebene eines Teiles jener Entscheidungsbefugnisse, die sich sein Schwiegervater stets selbst vorbehalten hatte.

Hinsichtlich der Verwaltung verfügte er dazu z. B.:

1. die Einstellung eines zusätzlichen Buchhalters;
2. die Eingliederung des Einkaufs seiner Bedeutung entsprechend in den Verwaltungsbereich;
3. die Verlegung von Routineentscheidungen in die Buchhaltungsgruppe einerseits und die Lochkartengruppe andererseits durch Aufwertung der Position eines der Gruppenmitglieder (1 und 2, Bild 2);
4. Verstärkung der horizontalen Kommunikation zwischen Buchhaltung, Lochkartensstelle und Einkauf;
5. Verstärkung der Sekretariatsfunktion im Verwaltungsbereich durch Ersatz der augenblicklichen durch eine qualifizierte Kraft.

Ähnliche Maßnahmen setzte er im Produktionsbereich durch.

Ergebnis dieser Bemühungen war zunächst ein höheres Koordinationsniveau innerhalb der Organisation (vgl. S. 78 ff.). Das neue Organigramm der Verwaltungsabteilung etwa entsprach jetzt Bild 2.

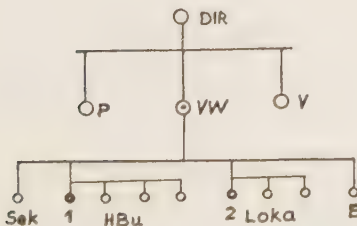


Bild 2

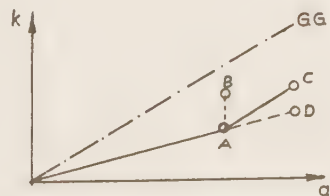


Bild 3

Es verdeutlicht zusammen mit Bild 3 das Erreichte: die Dezentralisationsmaßnahmen hatten bei zunächst konstanter Arbeitsteilung die Koordination verbessert und so von Situation A zur neuen Situation B geführt. Da indessen zugleich durch die Einstellung eines Buchhalters die Arbeitsteilung weitergeführt wurde, entsprach die neue Situation im Ergebnis dem Punkt C. Die Organisation hatte sich dem Gleichgewicht genähert.

Bild 3 zeigt aber auch, daß allein die Einstellung eines Buchhalters die Situation wahrscheinlich kaum verbessert hätte. Die Organisation wäre u. U. im Zustand D fixiert worden mit vielleicht noch niedrigerem Koordinationsniveau als zuvor. Erst die gleichzeitig vorgenommene Dezentralisation führte zu der gewünschten Erhöhung des Koordinationsstandes und damit zu der echten Verbesserung der Organisationssituation im Zustand C.

Darüber hinaus aber hatte die organisatorische Umgliederung in Verbindung mit der Änderung des „Management-Stils“ auch eine Änderung des Beanspruchungsprofils einiger Stellen zur Folge. Im Verwaltungsbereich waren hiervon in erster Linie die Stellen 1 und 2, dann aber auch die Stelle VW betroffen (Bild 2).

Anmerkungen Bild 4:

1. Die Gruppenkoordination führt zu einem komplexen Tätigkeitsprofil bei gleichem Ausbildungsniveau.
2. Die Angliederung von E verlangt weder zusätzliche Kenntnisse noch verursacht sie eine gewichtige Verschiebung des Tätigkeitsprofils.
3. Die Dezentralisation von Verantwortung führt zu einer größeren Unabhängigkeit vom Vorgesetzten und damit zu erhöhter Anforderung an das Urteilsvermögen.
4. Bei VW führt die Dezentralisation dagegen nicht zu einer nennenswerten zusätzlichen Anforderung an das Urteilsvermögen.
5. Durch die Gruppenkoordination erhalten 1 und 2 mehr Einblick in das Betriebsgeschehen: die Anforderung an die Verschwiegenheit steigt.
6. Im Vergleich zur Buchhaltung kann der Einkauf allenfalls marginal eine höhere Anforderung an die Verschwiegenheit bedeuten.
7. Die Gruppenkoordination führt in Verbindung mit erweiterter Entscheidungsbefugnis zu erweiterten Kontakten im Inneren der Unternehmung.
8. Bei VW ergibt sich durch die Reorganisation kein höheres Kontaktbedürfnis.
9. Die Dezentralisation führt bei 1 zu erhöhten Kontakten mit Kunden (bisher durch VW).
10. Bei 2 dagegen ergibt sich keine Änderung.
11. Durch die neue Verantwortung für den Einkauf ergibt sich für VW die Notwendigkeit zusätzlicher Kontakte nach außen (schwierige Verhandlungen mit Lieferanten).
12. Zwar führt die Dezentralisation im Prinzip zu verminderter Kontrolle („management by exception“), die Kontrolle im Rahmen nachfolgender Arbeitsgänge ist dadurch jedoch nicht berührt. Das bezieht sich auf 1 und 2. Die Verantwortung für Fehler bei VW ist gegenüber der bisherigen Verantwortung nur unwesentlich gestiegen.
13. Gruppenkoordination bedeutet u. a. das Lösen von Problemen der Gruppenmitglieder, dadurch aber eine erhöhte Anforderung an die analytischen Fähigkeiten von 1 und 2, der gestiegenen Anforderung an das Urteilsvermögen entsprechend.
14. Bei VW führt eine größere Autonomie zu einer höheren Anforderung an dessen Urteilsvermögen.
15. Die Führungsverantwortung von 1 und 2 ist neu, insoweit ihnen die Verantwortung vorläufig nur über das Arbeitsergebnis (nicht: der Arbeitsdisziplin) der anderen Gruppenmitglieder übertragen wurde.
16. VW dagegen trägt neben der bisherigen Verantwortung für die Arbeitsdisziplin seiner Mitarbeiter jetzt auch die Verantwortung für deren Auslese und Ausbildung.
17. Durch die Eingliederung des Einkaufs erhöht sich für VW die Zahl der direkt Unterstellten. Die Erhöhung des Einkommensniveaus der Unterstellten durch die Dezentralisierungsmaßnahmen ist dagegen nur unerheblich.

No.	Beanspruchungsart	Beanspruchungsgrad/Gehaltspunkte								
		Position VW			Position 1			Position 2		
		vorh./nachh./Anm.			vorh./nachh./Anm.			vorh./nachh./Anm.		
1	Ausbildung und Tätigkeitsprofil	5 C 88	5 C 88	2	4 B 61	4 C 66	1	3 C 54	3 D 60	1
3	Urteilsvermögen	6 B 48	6 B 48	4	3 A 16	3 B 20	3	3 A 16	3 B 20	3
4	Physische Beanspruchung	–	–		–	–		–	–	
5	Aufmerksamkeit	9 B 13	9 B 13		4 B 13	4 B 13		4 B 13	4 B 13	
6	Unfallrisiko	–	–		–	–		–	–	
7	Verschwiegenheit	4 B 11	4 B 11	6	1 B 6	2 B 8	5	1 B 6	2 B 8	5
8	Menschliche Kontakte innerhalb der Unternehmung	5 A 15	5 A 15	8	2 A 7	3 A 9	7	2 B 8	3 B 11	7
9	Menschliche Kontakte außerhalb der Unternehmung	5 A 8	6 A 11	19	3 A 4	4 A 6	9	1 bis A 1	1 bis A 1	10
10	Verantwortung für Werkzeuge	–	–		–	–		–	–	
11	Verantwortung für Produkte	–	–		–	–		–	–	
12	Verantwortung für Sicherheit Dritter	–	–		–	–		–	–	
13	Verantwortung für Ungenauigkeit	3 A 19	3 A 19	12	1 A 9	1 A 9	12	1 A 9	1 A 9	12
14	Analytische Fähigkeiten	4 A 21	5 A 30	14	2 A 10	3 A 15	13	2 A 10	3 A 15	13
15	Führungsverantwortung	2 B 16	3 B 22	16	–	1 A 2	15	–	1 A 2	15
16 A	Hierarchische Position: direkt Untergebene	2 B 7	2 B 7	17	–	–		–	–	
16 B	Hierarchische Position: direkt und indirekt Untergebene	A 4	A 4	17	–	–		–	–	
E	Insgesamt Gehaltspunkte	250	268		126	148		127	149	
	Differenz	+ 18			+ 22			+ 22		

Bild 4

Eine Analyse zeigte (Bild 4), daß von den Dezentralisierungsmaßnahmen zunächst das Tätigkeitsprofil verändert wurde: es wurde komplexer und stellte damit höhere Anforderungen an das Bildungsniveau. Sodann ergaben sich höhere Anforderungen aber auch an Urteilsvermögen wie an die analytischen Fähigkeiten des Stelleninhabers. Weiterhin mußten die Anforderungsarten „Verschwiegenheit“ und „Kontakte innerhalb der Unternehmung“ höher eingestuft werden; und schließlich wirkte sich die Durchsetzung erhöhter Koordination innerhalb der Arbeitsgruppen auf die Führungsverantwortung aus, die in ihrer niedrigsten Form, der Verantwortung für das Arbeitsergebnis, jetzt erstmals an die Stellen 1 und 2 delegiert wurde (vgl. Anmerkungen zu Bild 4).

Das Beanspruchungsprofil verschob sich auf diese Weise bei den Stellen 1 und 2 um je 22 Gehaltspunkte, bei der Stelle VW um 18 Gehaltspunkte. Bei einem Punktwert von damals 7 DM „kostete“ die Dezentralisierung somit allein im Verwaltungsbereich 62 Gehaltspunkte oder 434 DM, was etwa 5,4 v. H. der Gehaltssumme dieses Bereiches entsprach.

Im Rahmen der Gesamtunternehmung reduzierte sich dieser Satz allerdings auf 1,2 v. H., was der Unternehmungsleitung angesichts der zu erwartenden Verbesserung der Gesamtsituation durchaus tragbar erschien. Da dank umsichtiger Maßnahmenplanung auch die übrigen Folgen im Personalbereich (psychologische Einstellung besonders des älteren Management auf den neuen „Managementstil“, Umbesetzung von Stellen, Rückstufung von E u. a. m.) in Grenzen blieben, konnten die direkten und indirekten Kosten der organisatorischen Umstellung innerhalb nicht einmal von Jahresfrist durch eine spürbare Hebung des Kundendienstniveaus als kompensiert gelten.

LITERATURVERZEICHNIS

Das folgende Literaturverzeichnis faßt die in den Fußnoten zum Text genannten Quellen zusammen. Dabei werden die Titel der Zeitschriften wie folgt abgekürzt:

AA	= Arbeitswissenschaftlicher Auslandsdienst
AJS	= The American Journal of Sociology
AM	= Advanced Management
ASQ	= Administrative Science Quarterly
ASR	= American Sociological Review
BFuP	= Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis
CNOF	= Revue du Comité National d'Organisation Française
DRMI	= Dun's Review and Modern Industry
HBR	= Harvard Business Review
HR	= Human Relations
HT	= Hommes et Techniques
IO	= Industrielle Organisation
JIE	= The Journal of Industrial Economics
MA	= Mensch und Arbeit
MI	= Management International
MN	= Management News
MR	= The Management Review
MS	= Management Science
NB	= Neue Betriebswirtschaft
ÖKW-M	= ÖKW-Mitteilungen
OR-JORSA	= Operations Research – Journal of the Operations Research Society of America
PP	= Personnel Psychology
UF	= Unternehmensforschung
ZfB	= Zeitschrift für Betriebswirtschaft
ZfdgSt	= Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft
ZfbF	= Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung
ZfhF	= Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung
ZfO	= Zeitschrift für Organisation
ZfwF	= Zeitschrift für wirtschaftliche Fertigung

1. Buchveröffentlichungen und Monographien

- Acker, H. B., Organisationsanalyse, Baden-Baden, 1963.
– Die organisatorische Stellengliederung im Betrieb, Wiesbaden, 1956.
Adam, A., Messen und Regeln in der Betriebswirtschaft – Einführung in die informationswissenschaftlichen Grundzüge der industriellen Unternehmensforschung, Würzburg, 1959.
Albach, H., Wirtschaftlichkeitsrechnung bei unsicheren Erwartungen, Köln/Opladen, 1959.
Allen, L. A., Management und Organisation, Gütersloh, 1961.
Allusson, R., Les Organigrammes, Paris, 1958.

American Management Association (AMA),

- Classics in Management, Selections from the Historic Literature of Management, New York, 1963.
- Organization Planning and Management Development, Personnel, Series No.141, New York, 1951.
- Simulation and Gaming, A Symposium, AMA–Management Report No.55, New York, 1961.

– TOP–Management Decision Simulation, The AMA–Approach, New York, 1957.

Anderson, R. C., Management Practices, New York – Toronto – London, 1960.

Anshen/Bach, Management and Corporations in 1985, New York, 1960.

Arbeitskreis Prof. Dr. Krähe,

- Dienststellengliederung in der industriellen Unternehmung, Köln/Opladen, 1950.
- Leitungsorganisation, die Organisation der Unternehmungsleitung, Köln/Opladen, 1958.
- Unternehmungsorganisation, Aufgaben- und Abteilungsgliederung in der industriellen Unternehmung, 3. Aufl., Köln/Opladen, 1957.

Argyris, Ch.,

- Executive Leadership, New York, 1953.
- Personality and Organization: The Conflict Between System and the Individual, New York, 1957.
- Understanding Organizational Behavior, London, 1960.

Ashby, W. R., An Introduction to Cybernetics, London, 1956.

Barach, A. B., 1975: and the Changes to Come, New York, 1962.

Barish, M. M., Systems Analysis for Effective Administration, New York, 1951.

Barnard, Ch. J., The Functions of the Executive, 15. Aufl., Cambridge, 1962.

Barnes, B. L., Organizational Systems and Engineering Groups, Boston, 1960.

Beckmann, M. J., Lineare Planungsrechnung, Ludwigshafen, 1959.

Basil, D. C., Organization and Control of the Smaller Enterprise, Minneapolis, 1959.

Baumberger, H. U., Die Entwicklung der Organisationsstruktur in wachsenden Unternehmungen, Bern, 1961.

Beer, S., Kybernetik und Management, Hamburg, 1959.

Behlert, K., Vom Organisieren, 3. Aufl., Stuttgart, 1960.

Bennis/Benne/Chin, The Planning of Change, New York, 1961.

Bergedorfer Gesprächskreis, Kybernetik als soziale Tatsache, Bericht über die 10. Tagung des Bergedorfer Gesprächskreises am 13.5. 1963 in Hamburg-Bergedorf, Hamburg, 1963.

Beste, Th., Die optimale Betriebsgröße als betriebswirtschaftliches Problem, Leipzig, 1933.

Bethel/Atwater/Smith/Stackmann, Industrial Organization and Management, 3. Aufl., New York, 1956.

Bidlingmaier, J., Unternehmerziele und Unternehmerstrategien, Wiesbaden, 1963.

Böhms, H., Organisation des Industriebetriebes, Wiesbaden, 1963.

Braun, W., Langfristige Planung, Dissertation, TU Berlin, 1963.

Brech, E. F. L., Organization: The Framework of Management, 3. Aufl., London, 1960.

Brown, A., Organization of Industry, New York, 1947.

Brown, W. B. D., Exploration in Management, 2. Aufl., London, 1962.

- Principles of Organization, Series of Monographs on Higher Management, No. 5, Manchester, 1946.

Bürgel, H.-D., Die soziale Organisation von Industrieunternehmungen in strukturell-funktionaler Betrachtungsweise, Dissertation, Universität Köln, 1964.

Bursk/Fenn, Unternehmer-Strategie, Essen, 1956.

Busse v. Kolbe, G., Planung der Betriebsgröße, Wiesbaden, 1964.

Cameron, M. A., Principles of Management, London, 1948.

Carlson, S., Executive Behaviour, A Study of the Work Load and the Working Methods of Managing Directors, Stockholm, 1951.

Carter/Meredith/Shackle, Uncertainty and Business Decisions, 2. Aufl., Liverpool, 1957.

Centre de Synthèse, Actions de „travail en Groupe“ dans les entreprises, Session d'Echange d'Expérience, Breteuil, 14, 15, 16 June 1961, Paris, o. J. (1961).

Chandler, A. D., Strategy and Structure, 2. Aufl., Cambridge, 1963.

Chester, T. E., A Study of Post-War Growth in Management Organizations, EPA-Project 347, Paris, 1961.

- Couvé R., Wirtschaftliche Verwaltung, Düsseldorf, 1951.
- Daeves, K., Vorausbestimmungen im Wirtschaftsleben, Essen, 1951.
- Dahrendorf, R., Sozialstruktur des Betriebes. Betriebssoziologie, Wiesbaden, 1959.
- Dale, E., The Great Organizers, New York, 1960.
- Planning and Developing the Company Organization Structure, AMA-Report No. 20, 6. Aufl., New York, 1959.
- Davis, K., Human Relations in Business, New York, 1957.
- Davis, R. C.,
- The Fundamentals of TOP-Management, New York, 1951.
- The Influence of the Unit of Supervision and the Span of Executive Control on the Economy of Line Organization Structure, Research Monograph No. 26, Ohio State University, Ohio, 1940.
- Demory/Saint Exupéry, Les prévisions à long terme de l'entreprise dans une optique prospective, Studienbericht am European Institute of Business Administration, Fontainebleau, 1962.
- Döring, W., Methodische Anleitung für die Planung technisch-organisatorischer Maßnahmen, Berlin, 1958.
- Dresher, M., Strategische Spiele, Theorie und Praxis, Zürich, 1961.
- Drucker, P. F.,
- Landmarks of Tomorrow, 3. Aufl., London, 1959.
- The Practice of Management, New York, 1954, dt. Übersetzung: Die Praxis des Management, 3. Aufl., Düsseldorf, 1962.
- Edwards/Townsend, Business Enterprise, Its Growth and Organization, 3. Aufl., London, 1961.
- European Institute of Business Administration, Group Performance, Technische Note No. TN RHO 36, Fontainebleau, o. J. (1962).
- Fayol, H., Administration Industrielle et Générale, Prévoyance, Organisation, Commandement, Coordination, Contrôle, 3. Aufl., Paris, 1956.
- Fischer, G.,
- Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Bd. I, 9. Aufl., Heidelberg, 1964.
- Die Führung von Betrieben, Sammlung Poeschel, Stuttgart, 1962.
- Die Grundlagen der Organisation, Dortmund, 1948.
- Politik der Betriebsführung, Sammlung Poeschel, Stuttgart, 1962.
- The Fortune Magazine, Markets in the Sixties, 3. Aufl., New York, 1960.
- Friedmann, G., Le Travail en Miettes, Paris, 1956.
- Gantt, H. L., Organisation der Arbeit, Berlin, 1922.
- Gardner/Moore, Praktische Menschenführung im Betrieb, Köln/Opladen, 1957.
- Georgopoulos/Judik/Seashore, Some Models of Organizational Effectiveness, Michigan, 1957.
- Gerwig, E., Organisation und Führung industrieller Unternehmungen, 3. Aufl., Stuttgart, 1959.
- Gesellschaft für Organisation, Organisationsschaubilder, GfO – Schriftenreihe, No. 4, Berlin, 1938.
- Goode/Machol, Systems Engineering, New York, 1963.
- Goosens, F., Das Handbuch der Personalführung, 3. Aufl., München, 1959.
- Moderne Unternehmensleitung, München, 1958.
- Guest, R. H., Organizational Change: The Effect of Successful Leadership, Homewood, 1962.
- Gutenberg, E.,
- Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 1. Band, Die Produktion, 10. Aufl., Berlin/Göttingen/New York/Heidelberg, 1964; 2. Band, Der Absatz, 3. Aufl., Berlin/Göttingen/Heidelberg, 1959.
- Unternehmensführung – Organisation und Entscheidungen, Wiesbaden, 1962.
- Die Unternehmung als Gegenstand betriebswirtschaftlicher Theorie, Berlin/Wien, 1929.
- Harbison/Myers, Management in the Industrial World. An International Analysis, New York, 1959.
- Hart, A. G., Anticipations, Uncertainty and Dynamic Planning, Chicago, 1940.
- Hartmann, B., Angewandte Betriebsanalyse, Freiburg, 1959.
- Hennig, K. W., Betriebswirtschaftliche Organisationslehre, 3. Aufl., Berlin, 1957; 1. Aufl.: Einführung in die betriebswirtschaftliche Organisationslehre, Berlin, 1934.

- Henzel, F., Betriebsplanung, in: Die Handelshochschule, Betriebswirtschaft, Bd. 5, 17. Lieferung, Wiesbaden, 1951.
- Holden/Fish/Smith, Industrielle Führungskunst, Essen, 1957.
- Homans, G. C., The Human Group, London, 1951.
- Huant, E., L'entreprise, unité cybernétique vivante, Paris, 1960.
- Ifo-Institut für Wirtschaftsforschung, Die sozialen Auswirkungen des technischen Fortschritts, Ifo-Schriftenreihe Nr. 51, Berlin/München, 1962.
- Illitschko, L. L., Betriebswirtschaftliche Organisationsmittel, Essen, 1952.
- Jaques, E., The Changing Culture of a Factory, London, 1951.
- Equitable Payment, London, 1961.
- Junckerstorff/Gast, Grundzüge des Management, Wiesbaden, 1960.
- Kahn, R., Leadership Patterns and Organizational Effectiveness, Michigan, 1955.
- Kahn/Katz, Some Relationships Between Organizational Characteristics and Productivity, Michigan, 1951.
- Kern, W., Die Messung industrieller Fertigungskapazitäten, Köln/Opladen, 1962.
- Kilger, W., Produktionsplanung einschließlich Planung des Fertigungsprogramms, in: Dynamische Betriebsplanung, Schriftenreihe der Arbeitsgemeinschaft Planungsrechnung e. V., Bd. 2, Wiesbaden, 1959.
- Koberstein, G., Organisationsplanung und -kontrolle in Mittel- und Kleinbetrieben, Deutsche Gesellschaft für Betriebswirtschaft, Berlin, 1963.
- Koch, H., Betriebliche Planung, Wiesbaden, 1962.
- Koontz/O'Donnell, Principles of Management, An Analysis of Managerial Functions, 2. Aufl., New York, 1959.
- Kosiol, E.,
- Bibliographie der Organisationsliteratur, Berlin, 1961.
- Grundlagen und Methoden der Organisationsforschung, Berlin, 1959.
- Organisation des Entscheidungsprozesses, Berlin, 1959.
- Organisation der Unternehmung, Wiesbaden, 1962.
- Kowall, A., Personalplanung, Forfa-Briefe, Braunschweig, 1959.
- Kramer, R., Die betriebswirtschaftliche Bedeutung von Information und Kommunikation, insbesondere für die Struktur des Betriebes, Dissertation, Mannheim, 1962.
- Kunkel, D., Grundlagen der betrieblichen Gesamtplanung, Dissertation, TU Berlin, 1960.
- Lawrence, P. R., The Changing of Organizational Behaviour Patterns, A Case Study of Decentralization, Boston, 1958.
- Learned/Ulrich/Booz, Executive Action, 7. Aufl., Boston, 1957.
- Le Coutre, W. v., Betriebsorganisation, Berlin/Wien, 1930.
- Lipitt/Watson/Westley, The Dynamics of Planned Change, New York, 1958.
- Lohmann, M., Der Wirtschaftsplan des Betriebes und der Unternehmung, Berlin/Leipzig/Wien, 1928.
- Lombard, S., Physiologie Comparée de l'Entreprise, Paris, 1960.
- Mann, F., Psychological and Organizational Impacts of Technological Change, Michigan, 1962.
- March/Simons, Organizations, New York, 1958.
- Marshall, A., Principles of Economics, 8. Aufl., London, 1947.
- Marx, A., Personalplanung, Stuttgart, 1963.
- Mayntz, R.,
- Die soziale Organisation des Industriebetriebes, Stuttgart, 1958.
- Soziologie der Organisation, Rowohlt's Deutsche Enzyklopädie, Bd. 166, Hamburg, 1963.
- Mayo/Lombard, Teamwork and Labor Turnover in the Aircraft Industry of Southern California, Business Research Studies Nr. 32, Boston, 1944.
- McDonough, R., Information Economics and Management Systems, New York, 1963.
- Mee, J. F. (Hrsg.), Personnel Handbook, New York, 1958.
- Mellerowicz, K., Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Sammlung Goeschen, 10. Aufl., Bd. I–IV, Berlin, 1958/1959.
- Planung und Plankostenrechnung, Bd. I, Betriebliche Planung, Freiburg, 1961.
- Unternehmenspolitik, Bd. I, Freiburg, 1963.
- Mertens, P., Die Maßnahmen zur Verbesserung des Informationsstandes industrieller Betriebswirtschaften unter besonderer Berücksichtigung der organisatorischen Aspekte, Dissertation, TH Darmstadt, 1961.

- Metropolitan Life Insurance Company*, Planning the Organization for better Management, New York, 1953.
- Meyer-Epple, W.*, Grundlagen und Anwendungen der Informationstheorie, Berlin/Göttingen/Heidelberg, 1959.
- Milward, G. E.*, An Approach to Management, London, 1947.
- Mooney, J. D.*, The Principles of Organization, New York, 1947.
- Moonmann, J.*, The Manager and the Organization, London, 1961.
- National Industrial Conference Board*, Charting the Company Organization Structure, Report No. 168, New York, 1959.
- Newman, W. H.*, Administrative Action, The Techniques of Organization and Management, 9. Aufl., New York, 1958.
- Nicklisch, H.*,
 – Grundlagen der Betriebswirtschaft, Stuttgart, 1928.
 – Der Weg aufwärts – Organisation, 2. Aufl., Stuttgart, 1922.
 – Wirtschaftliche Betriebslehre, 5. Aufl., Stuttgart, 1922.
- Nordsieck, F.*,
 – Betriebsorganisation – Lehre und Technik, Stuttgart, 1961.
 – Rationalisierung der Betriebsorganisation, 2. Aufl., Stuttgart, 1955, 1. Aufl., Grundlagen der Organisationslehre, Stuttgart, 1933.
 – Die schaubildliche Erfassung und Untersuchung der Betriebsorganisation, 5. Aufl. Stuttgart, 1956.
- Nordsieck-Schröer, H.*, Organisationslehren, Sammlung Poeschel, Bd. 12, Stuttgart, 1961.
- Owens, R. N.*, Introduction to Business Policy, Homewood, 1954.
- Pankoke, T. F.*, Business Survival in the Sixties, New York, 1961.
- Pasdermadjian, H.*, Le Gouvernement des Grandes Organisations, Paris, 1947.
- Penrose, E. T.*, The Theory of the Growth of the Firm, Oxford, 1959.
- Perry, J.*, Human Relations in Small Industry, New York, 1954.
- Pflaum, R.*, Die formale und die informale Organisation in Betrieben und ihre Wechselbeziehungen, Dissertation, FU Berlin, 1953.
- Pieper, J.*, Grundformen sozialer Spielregeln, 3. Aufl., Frankfurt/Main, 1955.
- Pigors/Myers*, Personnel Administration, A Point of View and A Method, 3. Aufl., New York, 1956.
- Pigors/Myers/Malm*, Readings in Personnel Administration, 2. Aufl., New York, 1959.
- Plenge, J.*, Drei Vorlesungen über die allgemeine Organisationslehre, Essen, 1919.
- Rationalisierungskuratorium der deutschen Wirtschaft (RKW)*, Literatur zur Unternehmensplanung, Berlin, 1962.
- Redfield, C. E.*, Communication in Management, A Guide to Administrative Communication, 3. Aufl., Chicago, 1954.
- Riebel, P.*, Die Elastizität des Betriebes. Eine Produktions- und Marktwirtschaftliche Untersuchung, Köln/Opladen, 1954.
- Roethlisberger/Dickson*, Management and the Worker, 9. Aufl., Cambridge, 1950.
- Rudolph, R.*, Organisationstypen, Dissertation, TU Berlin, 1958.
- Sandig, C.*, Die Führung des Betriebes, Betriebswirtschaftspolitik, Stuttgart, 1953.
- Sauter, B.*, Die Bedeutung der Kybernetik für die Betriebsorganisation, Dissertation, Wirtschaftshochschule, Mannheim, 1959.
- Schilgen, K.*, Der Organisationsbegriff in der betriebswirtschaftlichen Literatur, Dissertation, Universität München, 1956.
- Schneider, E.*, Einführung in die Wirtschaftstheorie, Bd. 1, 2, 10. Aufl., Tübingen, 1965.
- Schnutenhaus, O. R.*,
 – Allgemeine Organisationslehre. Sinn, Zweck und Ziel der Organisation, Berlin, 1951.
 – Schwachpunkte der Vertriebsorganisation, Schriftenreihe des RKW, Heft 3, Frankfurt, 1961.
- Schön, W.*, Das Schaubild – Möglichkeiten und Methoden der praktischen Anwendung, Stuttgart, 1957.
- Schramm, W.*, Die betrieblichen Funktionen und ihre Organisation, Berlin, 1936.
- Schweitzer, M.*, Probleme der Ablauforganisation in Unternehmungen, Berlin, 1954.
- Scott, J. F.*, The Measurement of Industrial Efficiency, London, 1950.
- Seashore, S.*,
 – Administrative Leadership and Organizational Effectiveness, UNESCO-Publications Division, Paris, 1957.

- Modified Sociometric Technique for the Study of Functioning Organizations, Michigan, 1951.
- Seischab, H., Betriebswirtschaftliche Grundbegriffe, Sammlung Poeschel, Bd. 1, Stuttgart, 1961.
- Shannon/Weaver, The Mathematical Theory of Communication, 8. Aufl., Urbana, 1959.
- Shartle, C. L., Executive Performance and Leadership, London, 1956.
- Simon, H. A., A Comparison of Organization Theories, Rand P-219, 15/5/1951.
- Administrative Behaviour, A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization, 2. Aufl., New York, 1957.
- Smith, G. A., Managing Geographically Decentralized Companies, Boston, 1958.
- S. N. E. C. M. A., Une expérience de prospective appliqué, Paris, 1963.
- Stefanic-Allmayer, K., Allgemeine Organisationslehre. Ein Grundriß. Wien/Stuttgart, 1950.
- Stieglitz, H., Corporate Organization Structures, National Industrial Conference Board, Studies in Personnel Policy No. 183, New York, 1961.
- Studienkreis für sozialwirtschaftliche Betriebsformen, Die Funktion des Meisters im Wandel der Technik, Düsseldorf, 1961.
- Terry, G. R., Principles of Management, 3. Aufl., Homewood, 1960.
- Thompson, J. D., Comparative Studies in Administration, Pittsburgh, 1959.
- Ulrich, H., Betriebswirtschaftliche Organisationslehre (eine Einführung), Bern, 1949.
- Ulrich/Staerkle, Verbesserung der Organisationsstruktur von Unternehmungen, Betriebswirtschaftliche Mitteilungen Nr. 6, 2. Aufl., Bern, 1962.
- Urwick, L. F.,
 - The Elements of Administration, London, 1943.
 - The Principles of Direction and Control, London, 1928.
 - Problems of Growth in Industrial Undertakings, 2. Aufl., London, 1960.
 - Scientific Principles and Organization, American Management Association, Institute of Management Series No. 19, New York, 1938.
- Vaes, U., La Hierarchie dans la Structure de l'Entreprise, Paris, o. J. (1954).
- Weimer, A. M., Business Management. An Introductory Management Approach, 2. Aufl., Homewood, 1962.
- Weiskam, J., Methoden der Voraussage als Grundlage betrieblicher Planung, Dissertation, FU Berlin, 1962.
- Werther, W., Der Einfluß des technischen Fortschritts auf die Organisation industrieller Unternehmungen, Diplomarbeit, TH Darmstadt, 1961.
- Wiener, N., Cybernetics, New York, 1948.
- Wiese, L. v., System der allgemeinen Soziologie, München, 1933.
- Wittmann, W., Unternehmung und unvollkommene Information, Köln/Opladen, 1959.
- Woodward, J., Management and Technology, Problems of Progress in Industry, Report No. 3, 2. Aufl., London, 1960.
- Yoder, D., Personnel Principles and Policies, Modern Manpower Management, 2. Aufl., Englewood, 1959.
- Personnel Management and Industrial Relations, 4. Aufl., London, 1959.
- Zeiss, H., Die betriebswirtschaftliche Planung und ihre Grenzen, Dissertation, Universität München, 1954.

2. Zeitschriftenveröffentlichungen

- Adam, A.,
 - Betriebskybernetik, in: UF, Jg. 4, 1960, S. 44 ff.
 - Industrielle Systemforschung, in: UF, Jg. 2, 1958, S. 105 ff.
- Aebi, W., Der Betrieb als Organismus, in: IO, Jg. 22, 1953, S. 121 ff.
- Aermi, K., Die informelle Arbeitsgruppe im Industriebetrieb, in: IO, Jg. 28, 1959, S. 91 ff.
- Albach, H., Zur Theorie der Unternehmensorganisation, in: ZfhF, Jg. 11, 1959, S. 238 ff.
- Alderson/Sessions, Communication Analysis and Organization Planning, in: Cost and Profit Outlook, Jg. 1954, No. 4, S. 1 ff.
- Andren, B. G., Analysis of Administrative Systems, in: Office Management, Jg. 13, 1959, S. 351 ff.
- Angermann, A., Kybernetik und betriebliche Führungslehre, in: BFuP, Jg. 11, 1959, S. 259 ff.

- Argyris, Ch., The Individual and Organization: Some Problems of Mutual Adjustment, in: ASQ, Jg. 2, 1957, S. 1 ff.
- Organizational Effectiveness Under Stress, in: HBR, Jg. 1960, S. 137 ff.
- Baldus, Th., Grenzgebiete der Betriebsplanung, in: Wirtschaftlichkeit, Jg. 1960, S. 59 ff.
- Bass, B. M., Ultimate Criteria of Organizational Worth, in: PP, Jg. 1952, S. 157 ff.
- Beck, M., Der Organismus Betrieb, in: ZfB, Jg. 32, 1952, S. 381 ff.
- Bennis, W. G., Leadership Theory and Administrative Behaviour: The Problem of Authority, in: ASQ, Jg. 4, 1959, S. 259 ff.
- Bernhard, A., Vierdimensionale Organisation, in: IO, Jg. 30, 1961, S. 463 ff.
- Beste, Th., Größere Elastizität durch unternehmerische Planung vom Standpunkt der Wissenschaft, in: ZfhF, Jg. 10, 1958, S. 75 ff.
- Bleicher, K., Der Planrahmen – Ein Mittel zur Steuerung von Unternehmungen, in: ZfB, Jg. 30, 1960, S. 612 ff.
- Blohm, H., Die Koordinierung – eine Funktionsstudie, in: BFuP, Jg. 10, 1958, S. 222 ff.
- Bockstaehle, J. van, Remarques sur l'Origine et le Développement de l'Analyse Expérimentelle, in: Centre Psychologique de l'Ouest, Jg. 1962, No. 5, S. 3 ff.
- Böhrs, H., Planen, Organisieren, Improvisieren, in: BFuP, Jg. 2, 1950, S. 322 ff.
- Bössmann, E., Moderne Organisationstheorien, in: ZfhF, Jg. 13, 1961, S. 137 ff.
- Borchert, E., Kybernetik und Unternehmensführung, in: Arbeit und Leistung, Jg. 1965, H. 5, S. 95 ff.
- Brown, A., Judging the Effectiveness of Organization, in: AM, Jg. 21, 1955, S. 13 ff.
- Caplow, Th., Organizational Size, in: ASQ, Jg. 1, 1956, S. 484 ff.
- Chapin, F. S., The Optimum Size of Institutions, in: AJS, Jg. 62, 1957, S. 449 ff.
- Comrey/Pfiffner/Beem, Factors Influencing Organizational Effectiveness, in: PP, Jg. 1952, S. 307 ff.
- Daenzer, W., Organisation, in: IO, Jg. 19, 1950, S. 294 ff.
- Dale, E., Payroll Costs in Industrial Relation, in: MN, Jg. 31, October 1959, S. 3 ff.
- Dawson, D. H., Organisationspläne und Nachwuchsbildung der Unternehmensführung, in: MI, Jg. 3, 1961, S. 17 ff.
- Dew, R. B., Tendences dans la gestion des entreprises jusqu'en 1985, in: MI, Jg. 4, 1962, S. 21 ff., H. 6.
- Dönni, B., Verfahren für optimale Personalzuordnung, in: IO, Jg. 34, 1965, S. 311 ff.
- Dougherty, D. C., Sinnvolle Organisationsplanung, in: AA, Jg. 4, 1955, S. 4 ff.
- Drucker, P. F., Business Objectives and Survival Needs. Notes on a Discipline of Business Enterprise, in: Journal of the University of Chicago, Jg. 31, 1958, S. 81 ff.
- Ebert, B., Die Budgetierung der menschlichen Kraft, in: ZfB, Jg. 8, 1931, S. 303 ff.
- Etzioni, A., Authority Structure and Organizational Effectiveness, in: ASQ, Jg. 4, 1959, S. 43 ff.
- Eulenburg, F., Das Geheimnis der Organisation, in: Schmollers Jahrbuch für Gesetzgebung, Verwaltung und Volkswirtschaft, Jg. 72, 1952, S. 129 ff. u. S. 309 ff.
- Faehndrich, H., Die Darstellung der betrieblichen Gesamtplanung, in: ÖKW-M, Jg. 2, 1962, S. 45 ff.
- Falk, B. G., Die Mutation von Organisationsprinzipien in Großunternehmungen, in: MI, Jg. 3, 1961, S. 21 ff.
- Fischer, G.,
- Aufgaben der Betriebsführung, in: MA, Jg. 8, 1956, S. 199 ff.
 - Betriebsführung als Funktion und Institution, in: MA, Jg. 9, 1957, S. 69 ff.
 - Betriebsführung und ihre Aufgaben, in: ZfB, Jg. 28, 1958, Hefte 1, 2, 4, 6.
 - Betriebspolitik und Unternehmensführung, in: ZfB, Jg. 27, 1957, Hefte 3, 4, 5, 6.
 - Die Erweiterung der Aufgaben der Betriebsführung und ihre organisatorischen und psychologischen Folgen, in: MA, Jg. 9, 1957, S. 230 ff.
 - Organisationsformen der Betriebsführung in verschiedenen Betriebsgrößen, in: MA, Jg. 12, 1960, S. 111 ff.
 - Probleme der Betriebsführung in verschiedenen Betriebsgrößen, insbesondere in Mittelbetrieben, in: MA, Jg. 10, 1958, S. 132 ff.
- Fordham, S., Organization Efficiency, in: JIE, Jg. 6, 1958, S. 209 ff.
- Gasser, Ch.,
- Die Organisation amerikanischer Konzerne, in: ZfhF, Jg. 5, 1953, S. 182 ff.
 - Die optimale Organisationsstruktur, in: IO, Jg. 21, 1952, S. 325 ff.
- Georgopoulos/Tannenbaum, A Study of Organizational Effectiveness, in: ASR, Jg. 22, 1957, S. 534 ff.

Goossens, F., Planen und Disponieren, in: MA, Jg. 5, 1963, S. 47.

– Probleme der Leitungsorganisation in wachsenden Unternehmungen, in: MA, Jg. 9, 1957, S. 20 ff.

Guetzkow/Simon, The Impact of Certain Communication Nets upon Organization and Performance in Task-Oriented Groups, in: MS, Jg. 1, 1955, S. 233 ff.

Gurvitch, G., Mikrosociologie und Soziometrie, in: ZfdgSt, Jg. 111, 1955, S. 322 ff.

Gutenberg, E., Planung im Betrieb, in: ZfB, Jg. 22, 1952, S. 669 ff.

Haire, M., Size, Shape and Function in Industrial Organizations, in: Human Organization, Jg. 14, S. 17 ff., 1959.

Harary, F., Graph Theoretic Methods in the Management Sciences, in: MS, Jg. 1959, S. 387 ff.

Hasenack, W.,

– Betriebliche Kategorien, in: ZfB, Jg. 22, 1952, S. 1 ff.; S. 162 ff.

– „Generalregulativ“ als Mittel der Betriebsführung. Ein Organisationsproblem, in: BFuP, Jg. 6, 1954, S. 456 ff.

Hax, K.,

– Industrielle Entwicklung, gesamtwirtschaftliches Wachstum und Unternehmenswachstum, in: ZfbF, Jg. 16, 1964, S. 202 ff.

– Planung und Organisation als Instrumente der Unternehmensführung, in: ZfhF, Jg. 11, 1959, S. 605 ff.

– Die Unternehmung als Erkenntnisobjekt von Betriebswirtschaftslehre und Betriebssoziologie, in: ZfbF, Jg. 17, 1965, S. 233 ff.

– Unternehmungswachstum und Unternehmungskonzentration in der Industrie in: ZfhF, Jg. 13, 1961, S. 1 ff.

Hemphill, J. K., Job Descriptions for Executives, in: HBR, Jg. 37, 1959, S. 55 ff.

Higgins, C. C., The Organization Chart: Its Theory and Practice, in: MR, Jg. 45, 1956, S. 889 ff.

Höhn, R., Widerstände gegen die Delegation von Verantwortung, in: Harzburger Hefte, Jg. 1962, S. 3 ff.

Hoffmann, W. G., Zur Vorausschätzbarkeit von Produktivitätsveränderungen im Wachstumsprozeß, in: ZfdgSt, Jg. 114, 1958, S. 66 ff.

Jacobson/Seashore, Communication Practices in Complex Organizations, in: JSI, Jg. 7, 1951, No. 3, S. 28 ff.

Jacobi, O., Betriebe als Regelkreise, in: Fortschrittliche Betriebsführung, Jg. 12, 1963, S. 50 ff.

Jardillier, P., La structure, cadre institutionnel du travail industriel, in: HT, Jg. 1961, S. 293 ff.

Jasinski, F. J., Adapting Organization to New Technology, in: HBR, Jg. 37, 1959, S. 79 ff.

Jordt, A., Grundlagen der Personalbemessung, in: ZfO, Jg. 28, 1959, S. 64 ff.

Klan, F. W., Die Auswirkungen von Arbeitszeitverkürzungen auf den optimalen Produktionsplan einer Mehrproduktunternehmung, in: ZfdgSt, Jg. 117, 1961, S. 119 ff.

Kern, W., Die Ausstrahlungen der Unternehmensforschung auf die Betriebsorganisation, in: BFuP, Jg. 17, 1965, S. 134 ff.

Klein, B., Die Planung der Unterweisung am Arbeitsplatz, in: MA, Jg. 5, 1953, S. 239 ff.

Koreimann, D., Die betrieblichen Störgrößen, in: BFuP, Jg. 16, 1964, S. 97 ff.

Kosiol, E., Modellanalyse als Grundlage unternehmerischer Entscheidungen, in: ZfhF, Jg. 13, 1961, S. 318 ff.

Krausmüller, R., Zur Planung und Organisation der Lehrlingsausbildung, in: ZfO, Jg. 27, 1958, S. 216 ff.

Larke, A. G., Linear Responsibility Chart – New Tool for Executive Control, in: DRMI, Jg. 69, 1954, S. 46 ff.

Lawrence, P. R., How to Deal with Resistance to Change, in: HBR, Jg. 32, 1954, S. 49 ff.

Leavitt, H. J., Management According to Task: Organizational Differentiation, in: MI, Jg. 4, 1962, S. 13 ff.

Leavitt/Whisler, Management in the 1980's, in: HBR, Jg. 36, 1958, No. 6, S. 41 ff.

Leibowitz, M. L., The Optimal Structure of an Organizational Hierarchy, in: OR-JORSA, Jg. 1958, S. 152 (abstract).

Lewis, H. T., Evaluating Departmental Efficiency, in: HBR, Jg. 26, 1948, S. 313 ff.

Likert, R., Measuring Organizational Performance, in: HBR, Jg. 36, 1958, S. 41 ff.

Lisowsky, A., Die Elastizität der Organisation, in: Die Unternehmung, Jg. 8, 1954, S. 65 ff.

- Mann, F., Changing Superior-Subordinate Relationships, in: JSI, Jg. 7, 1951, S. 56 ff.
- McNair, M. P., The Task Force Approach to Getting Monetary Results from Organization Improvement Counselling, in: AM, Jg. 23, 1958, No. 12, S. 9 ff.
- Meier, A., Koordination in der Leitungsorganisation, in: ZfhF, Jg. 13, 1961, S. 538 ff.
- Mellowicz, K., Der Betrieb als Organismus und Organ, in: BFuP, Jg. 4, 1952, S. 141 ff.
- Menges, G., Kriterien optimaler Entscheidungen unter Ungewißheit, in: Statistische Hefte, Jg. 4, 1963, S. 151 ff.
- Moore, L. B., How to Manage Improvement, in: HBR, Jg. 36, 1958, S. 75 ff.
- Neeb, F., Aufbau von Schichtwechselplänen für Betriebe mit kontinuierlicher Arbeit, in: UF, 1956/7, S. 178 ff.
- Nordsieck-Schröer, Die Aufgabe als Grundlage der Organisationsplanung, in: ZfO, Jg. 4, 1962, S. 121 ff.
- Nürck, R.,
- Steuerung, Regelung, Kybernetik, Wirtschaftskybernetik, in: ZfbF, Jg. 17, 1965, S. 329 ff.
 - Unternehmungsführung – ein Regelungsproblem, in: BFuP, Jg. 12, 1960, S. 230 ff.
- Opitz, H., Organisatorische Regelungsprobleme im Industriebetrieb, in: UF, Jg. 9, 1965, H. 1, S. 36 ff.
- Ottel, F., Organisation und Organismus, in: ZfB, Jg. 32, 1962, S. 321 ff.
- Papaloizos, A., La résistance au changement; un phénomène de l'organisation de l'entreprise, in: IO, Jg. 30, 1961, S. 84 ff.
- Pilz, D., Abteilungs-Handbücher als Mittel der Organisation, in: ZfB, Jg. 30, 1960, S. 295 ff.
- Potthoff, E., Die funktionelle Organisation im wachsenden Industriebetrieb, in: ZfbF, Jg. 16, 1964, S. 280 ff.
- Powlison, K., Obstacles for Business Growth, in: HBR, Jg. 31, 1953, S. 48 ff.
- Randall, C. B., The Myth of the Organization Chart, in: DRMI, Jg. 75, 1960, No. 2, S. 38 ff.
- Reh, W., Der Wandlungseffekt des technischen Fortschritts in der Sozial- und Bildungsstruktur, in: Arbeit und Leistung, Jg. 19, 1965, H. 1, S. 18 ff.
- Reid, P. C., Supervision in an Automated Plant, in: Supervisory Management, Jg. 1960 (August), S. 2 ff.
- Riebel, P., Die Umgestaltung des Produktionsbereichs in wachsenden Industrieunternehmen, in: ZfbF, Jg. 16, 1964, S. 210 ff.
- Ronneberger, R., Das innerbetriebliche Kontroll-System (Internal Control-System) als Organisationsgrundsatz, in: ZfO, Jg. 30, 1961, S. 19 ff.
- Ross, N. S., Management and the Size of the Firm, in: Review of Economic Studies, Jg. 19, 1951/2, S. 148 ff.
- Rummel, K., Kopfleistung und Arbeitsplanung, in: Stahl und Eisen, Jg. 58, 1938, S. 1200 ff.
- Schirm, R. W., Die formelle und die informelle Organisation des Industriebetriebes, in: AA, Jg. 3, 1954, S. 69 ff.
- Schleh, C. E., How is Management Related to Company Size?, in: Advanced Management Journal, Jg. 30, 1965, S. 59 ff.
- Management by Objective, in: MR, Jg. 1959, November, S. 1 ff.
- Schmidt, E., Organisation und Produktivität, in: IO, Jg. 21, 1952, S. 214 ff.
- Schmitt-Wulffen, H., Das Organisations-Handbuch des Unternehmens, in: ZfO, Jg. 34, 1965, H. 4, S. 137 ff.
- Schneider, E., Größere Elastizität durch unternehmerisches Planen vom Standpunkt der Praxis, in: ZfhF, Jg. 10, 1958, S. 106 ff.
- Schnutenhaus, O. R.,
- Betriebsstrukturkosten und Preispolitik, in: Der Wirtschaftsprüfer, Jg. 1948, S. 198 ff.
 - Fixkosten als Betriebsstrukturkosten, in: NB, Jg. 1949, S. 113 ff.
 - Typische Fehler der Verkaufsorganisation, in: ZfO, Jg. 27, 1958, S. 175 ff.
- Schönfeld, H. M., Die Personalplanung, ein vernachlässigter Teil der betrieblichen Planung, in: ZfB, Jg. 33, 1963, S. 141 ff.
- Schwab, F. K., Ein Plan zur innerbetrieblichen Heranbildung von kaufmännischen Angestellten und Führungskräften, in: MA, Jg. 12, 1960, S. 146 ff.
- Seeling, H., Der technische Fortschritt und seine Probleme, in: Rationalisierung, Jg. 1965, H. 7.
- Scott, W. G., Größe und Form der Organisation, in: MI, Jg. 3, 1961, S. 41 ff.

- Seidel, N., 12 Prinzipien neuzeitlicher Betriebsorganisation, in: ZfwF, Jg. 53, 1958, S. 117.
- Seymour, T., The Managers Job – A Systems Approach, in: HBR, Jg. 41, 1963, H. 1, S. 8 ff.
- Shartle, C. L., Leadership and Executive Performance, in: Personnel, Jg. 1949, S. 152 ff.
- Simeray, J. P., Cybernétique, Contrôle de Gestion et Tableau de Bord, in: CNOF, Jg. 1962, S. 7 ff.
- Simon, H. A., The Span of Control: A Reply, in: AM, Jg. 22, 1957, No. 4, S. 14 ff.
- Steinbuch, K., Kybernetik und Organisation, in: ZfO, Jg. 33, 1964, S. 41 ff. u. S. 94 ff.
- Steiner/Root, Linear Organization Charts, in: California Management Review, Jg. 1, 1958/59, No. 2, S. 11 ff.
- Stichcombe, A. L., Bureaucratic and Craft Administration of Production. A comparative Study, in: ASQ, Jg. 4, 1959, S. 168 ff.
- Stratoudakis, P., Das Kommunikationssystem als organisatorisches Problem, in: ZfB, Jg. 32, 1962, S. 204 ff.
- Suojanen, W. W., Substantive Decentralization in the Large Corporation, in: AM, Jg. 21, 1956, No. 9, S. 16 ff.
- Svenson, A. G., Vorkämpfer der Management Organisationslehre, in: MI, Jg. 3, 1961, S. 115 ff.
- Terrien/Mills, The Effect of Changing Size upon the Internal Structure of Organization, in: ASR, Jg. 20, 1955, S. 11 ff.
- Thompson/Bates, Technology, Organization and Administration, in: ASQ, Jg. 2, 1957, S. 325 ff.
- Thorelli/Graves/Howells, The International Operations Simulation at the University of Chicago, in: The Journal of Business, University of Chicago, Jg. 35, 1962, S. 287 ff.
- Ulrich, H., Die Verteilung und Zusammenfassung von Leitungsfunktionen, in: BFuP, Jg. 17, 1965, S. 196 ff.
- Urwick, L. F., The Three Classic Relationships in Formal Organization, in: IO, Jg. 19, 1950, S. 176 ff.
- Vidal/Beaussier, Organisation des Structures de Direction „TOP MANAGEMENT“, in: HT, Jg. 17, 1961, S. 301 f. (abstract).
- Vroom, V. H., The effects of attitudes on the perception of organizational goals, in: HR, Jg. 13, 1960, S. 229 ff.
- Waldmann, F., Urlaubsplanung und Urlaubsüberwachung, in: MA, Jg. 6, 1954, S. 16.
- Walter, G., Die Einordnung der Organisationsabteilung in das Gesamtunternehmen, in: Zeitschrift für das gesamte Rechnungswesen, Jg. 11, 1965, S. 25 ff.
- Weber, H., Die Spannweite des betriebswirtschaftlichen Planungsbegriffes, in: ZfbF, Jg. 16, 1964, S. 716 ff.
- Wheaton, R. G., Das Wann und Wie organisatorischer Änderungen, in: ZfO, Jg. 28, 1959, S. 19 ff.
- Willard, W. R., Organization, Planning for Effective Management, in: AM, Jg. 21, 1956, S. 5 ff.
- Wittmann, W., Ungewißheit und Planung, in: ZfhF, Jg. 10, 1958, S. 499 ff.
- Überlegungen zu einer Theorie des Unternehmungswachstums, in: ZfhF, Jg. 13, 1961, S. 285 ff.
- Worthy, J. C., Factors Influencing Employee Morale, in: HBR, Jg. 28, 1950, S. 61 ff.
- Zachert, H. K., Organisation und Rationalisierung, in: Der Österreichische Betriebswirt, Jg. 2, 1952, S. 185 ff.
- Zastrow, J. v., Aktive Personalpolitik, Personalplanung – Personalbeurteilung – Personalförderung in amerikanischen Betrieben, in: ZfO, Jg. 25, 1956, S. 41 ff.

3. Beiträge in Sammelwerken

- Acker, H. B., Planung der Organisation, in: Schnauffer/Agthe, Unternehmens-Planung, Handbuch für Führungskräfte, Baden-Baden, 1963, S. 435 ff.
- Die Untersuchung der Organisation, in: Schnauffer/Agthe, Organisation, TFB-Reihe, Baden-Baden, 1961, S. 405 ff.
- Organisationsstruktur, in: Schnauffer/Agthe, Organisation, a. a. O., S. 119 ff.
- Adamowski, S., Langfristige und kurzfristige Planung, in: Schnauffer/Agthe, Unternehmensplanung, a. a. O., S. 23 ff.

- Agthe, K.*, Unternehmenswachstum und Unternehmensorganisation, in: Schnauffer/Agthe, Organisation, a. a. O., S. 463 ff.
- Das Problem der unsicheren Erwartungen bei unternehmerischen Planungen und Entscheidungen, in: Schnauffer/Agthe, Unternehmensplanung, a. a. O., S. 83 ff.
- Albach, H.*, Entscheidungsprozeß und Informationsfluß in der Unternehmensorganisation, in: Schnauffer/Agthe, Organisation, a. a. O., S. 355 f.
- Bakke, E. W.*, Concept of the Social Organization, in: Haire, M., Modern Organization Theory, New York, 1959, S. 16 ff.
- Bender, K.*, Langfristige unternehmerische Planung, in: Dynamische Betriebsplanung, Schriftenreihe der Arbeitsgemeinschaft Planungsrechnung e.V., Bd. 2, Wiesbaden, 1959, S. 15 ff.
- Berger, K. H.*, Organisationspläne und Dienstanweisungen, in: Schnauffer/Agthe, Organisation, a. a. O., S. 531 ff.
- Bleicher, K.*, Grundsätze der Organisation, in: Schnauffer/Agthe, Organisation, a. a. O., S. 149 ff.
- Caplow, Th.*, The Effect of Increasing Size on Organizational Structure in Industry, in: Transactions of the Third World Congress of Sociology, Jg. 2, 1956, S. 157 ff.
- Cartwright, D.*, The Potential Contribution of Graph Theory to Organization Theory, in: Haire, M., Modern Organization Theory, New York, 1959, S. 270 ff.
- Chester, T. E.*, Centralization and Decentralization of Authority and Responsibility, in: Human Relations in Industry, OEEC-Rome Conference, Paris, o. J. (1956), S. 35 ff.
- Dale, E.*, Dynamics and Mechanics of Organization, in: Organization Planning and Management Development, American Management Association, Personnel Series No. 141, New York, 1951, S. 3 ff.
- Danert, G.*, Planung der optimalen Unternehmensorganisation, in: Schnauffer/Agthe, Organisation, a. a. O., S. 487 ff.
- Dietzsch, H.*, Organisation und automatische Datenverarbeitung, in: Schnauffer/Agthe, Organisation, a. a. O., S. 507 ff.
- Efferson, C.*, Organization of the Planning Process, in: Haire, M., Organization Theory in Industrial Practice, New York, 1962, S. 88 ff.
- Elwell, Ch. V.*, Key Factors in Organization Planning II, in: Changing Patterns and Concepts in Management, AMA-Report, General Management, Series No. 182, New York, 1958, S. 43 ff.
- Estes, H.*, Some Considerations in Designing an Organization Structure, in: Haire, M., Organization Theory in Industrial Practice, a. a. O., S. 13 ff.
- Fettel, J.*, Die Betriebsgröße, in: Betriebsgröße und Unternehmungskonzentration, Bericht der Nürnberger Hochschulwoche, 1959, Berlin, 1959, S. 61 ff.
- Fischer, G.*, Organisation, in: Kaufmannspraxis, Heidelberg, 1939.
- Gutenberg, E.*, Zur Frage des Wachstums und der Entwicklung in Unternehmungen, in: Festschrift für Fritz Schmidt, Berlin/Wien, 1942, S. 148 ff.
- Haire, M.*, Biological Models and Empirical Histories of the Growth of Organizations, in: Haire, M., Modern Organization Theory, a. a. O., S. 272 ff.
- Heinen, E.*, Die Zielfunktion der Unternehmung, in: Zur Theorie der Unternehmung, Festschrift zum 65. Geburtstag von Erich Gutenberg, Wiesbaden, 1962, S. 1 ff.
- Hood, R. C.*, Business Organization as a Cross Product of its Purposes and of its Environment, in: Haire, M., Organization Theory in Industrial Practice, a. a. O., S. 68 ff.
- Illtischko, L. L.*, Zentralisation und Dezentralisation, in: Schnauffer/Agthe, Organisation, a. a. O., S. 167 ff.
- Jörg, H.*, Planungsaufgaben der Organisationsabteilung, in: Planung der Unternehmung, Vorträge auf dem 14. Schweizerischen Revisorentag, herausgegeben vom Verband Schweizerischer Bücherexperten, Zürich, 1947, S. 119 ff.
- Jones, J. P.*, People – the Independent Variable, in: Haire, M., Organization Theory in Industrial Practice, New York, 1962, S. 182 ff.
- Knappmann, G.*, Probleme der Stellenbesetzung, in: Schnauffer/Agthe, Organisation, a. a. O., S. 251 ff.
- Koch, H.*, Über eine allgemeine Theorie des Handelns, in: Zur Theorie der Unternehmung, a. a. O., S. 367 ff.
- König, R.*, Die informellen Gruppen im Industriebetrieb, in: Schnauffer/Agthe, Organisation, a. a. O., S. 55 ff.
- Kortzfleisch, G. v.*, Zum Wesen der betriebswirtschaftlichen Planung, in: Betriebswirt-

- schaftliche Planung in industriellen Unternehmungen, Festschrift für Professor Dr. Theodor Beste, Berlin, 1959, S. 9 ff.
- Likert, R.*, A Motivation Approach to a Modified Theory of Organization and Management, in: Haire, M., Organization Theory in Industrial Practice, a. a. O., S. 184 ff.
- Lloyd, L. E.*, Origins and Objectives of Organization, in: Haire, M., Organization Theory in Industrial Practice, a. a. O., S. 28 ff.
- Loitlsberger, E.*, Zum Informationsbegriff und zur Frage der Auswahlkriterien von Informationsprozessen, in: Empirische Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden, 1963, S. 115 ff.
- Marx, A.*, Personalplanung, in: Schnauffer/Agthe, Unternehmensplanung, a. a. O., S. 459 ff.
- Mayntz, R.*, Die Organisationssoziologie und ihre Beziehungen zur Organisationslehre, in: Schnauffer/Agthe, Organisation, a. a. O., S. 29 ff.
- Mellerowicz, K.*, Grundlagen der betriebswirtschaftlichen Organisation, in: Schnauffer/Agthe, Organisation, a. a. O., S. 1 ff.
- Rathe, A. W.*, Key Factors in Organization Planning I, in: Changing Patterns and Concepts in Management, a. a. O., S. 39 ff.
- Rebling, W.*, Die Planung technisch-organisatorischer Maßnahmen und der Betriebsorganisation, in: Grundfragen der Betriebsorganisation, Berlin, 1959, S. 51 ff.
- Sacco, G.*, Anticipating Worker's Behaviour in Decision Making, in: Human Relations in Industry, a. a. O., S. 87 ff.
- Schwarz, H.*, Änderungen der Betriebsorganisation, ausgelöst durch unternehmerische Entscheidungen, in: Der Betrieb in der Unternehmung, Festschrift für Wilhelm Rieger, Stuttgart, 1963, S. 127 ff.
- Schelzky, H.*, Industrie- und Betriebssoziologie, in: Gehlen, A., Schelzky, H., Soziologie, Düsseldorf, 1955, S. 180 ff.
- Shumann, R. B.*, Organizational Planning, in: Mee, J. F., Personnel Handbook, New York, 1952, S. 59 ff.
- Simon, H. A.*, The Corporation: Will it be Managed by Machines, in: Anshen/Bach, Management and Corporations 1985, New York/Toronto/London, 1960, S. 17 ff.
- Theisinger, K.*, Grundsätze der Betriebsorganisation, in: Die Führung des Betriebes, Festschrift zum 60. Geburtstag von W. Kalveram, Berlin, 1942, S. 141 ff.
- Ulrich, H.*, Grundsätze organisatorischer Planung, in: Planung und Unternehmung, a. a. O., S. 69 ff.
- Kontrollspanne und Instanzenaufbau, in: Schnauffer/Agthe, Organisation, a. a. O., S. 267 ff.
- Wälchli, B.*, Technik der Aufstellung von Plangemeinkosten in der Praxis, in: Planung der Unternehmung, a. a. O., S. 32 ff.
- Windheim, H.*, Die Funktionsgliederung der Industrieunternehmung. Versuch eines allgemeinen Organisationsrahmens, in: Probleme des Rechnungswesens und der Betriebsorganisation, Berlin, 1948, S. 44 ff.
- Worthy, J. C.*, Organizational Structure and Employee Morale, in: Pigors/Myers/Malm, Readings in Personnel Administration, New York, 1959, S. 167 ff.
- o. V., Reorganisation von Unternehmungen, in: Wirtschaftlichkeit, Jg. 1955, No. 1/2, S. 38 ff.

4. Beiträge in Nachschlagewerken

- Hasenack, W.*, Funktionslehre, betriebswirtschaftliche, in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft (HWB), Bd. II, 3. Aufl., Stuttgart, 1958, Sp. 2095 ff.
- Koch, H.*, Planung, in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft (HWB), Bd. III, a. a. O., Sp. 4340 ff.
- Nordsieck, F.*, Organisationspläne, in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft (HWB), Bd. III, a. a. O., Sp. 4248 ff.
- Organisationsprinzipien, in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft (HWB), Bd. III, a. a. O., Sp. 4253 ff.
- Rössle, K.*, Funktionen, betriebswirtschaftliche, in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft (HWB), Bd. II, a. a. O., Sp. 2091 ff.

- Schnutenhaus, O. R.*, Organisation des Betriebes, in: Dr. Gablers Wirtschaftslexikon, 4. Aufl., Wiesbaden, 1961, Bd. II, Sp. 464 ff.
- Thoms, W.*, Organisationsmittel, in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft (HWB), Bd. III, 3. Aufl., a. a. O., Sp. 4242 ff.
- „Statik – Dynamik“, in: Handwörterbuch der Staatswissenschaft (HdSW), Bd. 10, Göttingen, 1959, S. 23 ff.
- „Organisation“, in: Dr. Gablers Wirtschaftslexikon, a. a. O., Sp. 460 ff.
- „Gestalt“, in: Der Große Brockhaus, Bd. 4, Wiesbaden, 1954, S. 383.
- „Regelung“, in: Der Große Brockhaus, Bd. 9, a. a. O., S. 609.

STICHWORTVERZEICHNIS

- Ablauforganisation 35 f.
 - planung 108
- Absatzplan 118
- Aktionspotential 136
- Anfangssituation (der Org.) 132
- Anpassung 17, 48 ff.
 - antizipative 59, 114
 - reversible 52 f.
 - sekundäre 46
 - simultane 59
 - time lag 58
 - transitorische 52 f., 80
 - zeitdominierte 47
- Anpassungsphasen 125
 - programm 112
- Anspruchsniveau 73
- Arbeitsablauf 35 f.
 - moral 81
 - platzwechsel 37, 93
 - teilung 41
- Assistent 55 (Anm. 117), 103
- Aufbau-Ablauforganisation 35 f.
- Aufgabe (und Ziel) 44 f.
- Aufgabenänderung 46
 - – und Organisations-
änderung 45 f.
 - erfüllungsprozeß 35 f.
 - gliederung 31 ff., 46
 - synthese 34
 - trennung 47 f.
 - wachstum 59 f.
 - zusammenfassung 33
 - zusammenhang 47 f.
- Ausbildungsplanung 118 f., 124
- Ausgleichsprinzip 59
- Ausschüsse 93
- Automation 67
- Autonomiestreben 42 (Anm. 76)
- Beförderungsplan 118
- Befristung (org. Normen) 19 f.
- Begriffe 18
- Berufstypologie 117 f., 137
- Beschäftigung (Stellen-) 50
- Beschäftigungsvariation 61
- Betriebsaufgabe (vgl. Leistungsaufgabe)
 - gröÙe 141
 - klima 81, 96 f., 135
 - politik 19 ff.
- Bewertung (Organisations-) 108 ff.
- Beziehungen 30 ff., 80 f.
 - formelle 32 ff.
 - informelle 31, 36 ff., 88, 92 f., 131
- Beziehungsänderung 49
 - felder 48 f.
 - planung 107 f.
- Bürokratisierung 44 (Anm. 86)
- Business Game 110 f.
- Definitionen 18 ff.
- Delegation (Verantw.) 103
- Detailplanung 138
- Dezentralisierung 105 f.
- Direktionsassistent vgl. Assistent
- Disposition 20 f., 141, 143
- Diversifikation 46
- Durchführungsplanung vgl. Maßnahmenpl.
- Dynamik – Statik 40 (Anm. 68)
- Effizienz (Beziehungen) 50
- Eigenbereich 92, 104 f.
- Eigennormen (und Fremdnormen) 87
- Einflußgrößen 65 ff.
- Elastizität (der Org.) 41, 44, 54 (Anm. 112), 89 (Anm. 192), 134, 139
- Empirische Forschung 145
- Engpaßplanung 121
- Enquête 144 f.
- Entscheidungsprozeß 108, 120
 - regeln 135 f.
 - theorie 23
- Entwicklungsperiode (der Org.) 83
- Erholung (der Org.) 79 f.
- Erwartungsbildung 128
- Etappenplan 125
- Evolutorisches Modell 40 (Anm. 68)
- Evolution (der Org.) 44 ff.
- Expansionsrate 60, 113
- Feldstudie 7, 27 f., 35, 47, 85, 89, 95, 98, 103, 106, 110 f., 133 f., 135
- Fertigungstechnik 117
- Flexibilität 54 (Anm. 112), 134 f.
- Flexible Planung 136, 138 f.
- Föderative Organisation 63, 103
- Folgeplanung 112
- Formalisierung (der Struktur) 141 f.
- Formalstruktur 31 ff., 85
 - – und inform. Struktur 39 f., 73, 80 f., 92, 93 f.
- Fremdbereich 87 f., 126 f.
 - – (Gestaltung) 94 f.
- Führung (informelle) 38
- Führungsebene 126 f.
 - gröÙe 65, 90
 - stellen 118
 - – (Expansion) 56
 - stil 63, 94, 105 f., 135
- Funktion 24, 48
- Funktionale Organisation 63
- Funktionsbeschreibung 87 ff.
 - bildung 33
 - typologie 117 f.
 - zusammenhang 33 f.

- Gestaltplan 111
 - planung 99, 104 ff.
 - qualität 29
 - ziel 104
- Gestaltung, antizipative 95 f.
 - autonome 47
- Gestaltungsbereich 92 ff.
- Gleichgewicht (der Org.) 11 f., 41 ff., 64, 105
 - (offenes) 68 ff.
- Gleichgewichtsebene 51 f.
 - funktion 43 f.
 - pfad 43, 51 ff., 89
- Graphentheorie 110
- Grenzen der Org. 144
- Grobplanung 138
- Gruppen (informelle) 37 f.
 - (Schichtung) 38 f.
- Hauptaufgabe 45 f.
- Harmonie (der Org.) 41
- Harmonische Entwicklung 51
- Homo Irrationalis 70
 - Morgensterniensis 22, 69 (Anm. 143), 70 (Anm. 145)
 - Oeconomicus 22, 70 (Anm. 145)
- Human Relations Bewegung 93
- Ideale Organisation 41, 85
- Improvisation 20 f., 25, 41 f., 105 (Anm. 20), 133, 136, 143
- Informationsfeld 128
 - grad 128
 - lücke 76
 - mangel 71
 - Stand 128 f.
- Informelle Beziehungen vgl. Beziehungen
 - Initiative 81
- Integration 29 f.
- Interaktionen 36 f.
- Job Rotation 135
- Klassisches Organisationsmodell 40, 65
- Klassische Organisations-theorie 11, 18, 22, 39, 93
- Kommunikationssystem 38, 103
- Konferenzsystem 34, 35
- Kontrollspanne 55 f., 76 ff.
- Koordination 34, 41 f., 71, 75
- Koordinationsgrad 75, 82 f.
 - kapazität 55 f., 62, 126 f., 137
 - lücke 75 f., 77 f., 81, 86
 - mangel 74
 - schwerpunkte 76
 - stand 84
- Kostenplanung 119 f.
- Krisenmanagement 143
- Kybernetik 97 f.
- Leistungsaufgabe 40, 65, 66, 124, 130
 - beziehungen 33
 - prozeß 141
- Lernprozeß 89 f., 91, 133
- Limitationalität (Arbeit/ Betriebsmittel) 78, 117
- Management – Anpassung 126 f.
 - Ausbildungslücke 76 f.
 - formell/informell 38
 - Leistungsabfall 77
 - Überbeschäftigung 55 f., 58, 76 f., 79 f.
 - Reserven 136 f.
- Management Development 118 f.
- Management durch Zielsetzung 98
- Managing Change 112 f., 134 f.
 - (Literatur) 112 (Anm. 44)
- Maßnahmenplanung 14, 100, 104, 111 ff.
- Mensch (und Organisation) 29 f.
- Minimumfaktor (Planung) 123
- Modell – evolutorisches 40 (Anm. 68)
 - nicht-rationales 70 f.
 - offenes 63 ff.
 - organisationstheoretisches 19, 22
 - plantheoretisches 19, 22
- Motivation 71 f., 81, 131, 135
- Nationalität 101 (Anm. 8)
- Normen 86 f., 141 f.
- Ökonomischer Horizont 128
- Offenes Modell 63 ff.
- Operationsbereich (Organisator) 129, 134 ff.
- Optimale Koordination 75
 - Organisation 14, 73, 108 ff., 132
- Organcharakter (der Org.) 64 f.
- Organigramm 87 f., 142
- Organisationsanalyse 28, 97 f., 100
 - arbeit 125 f.
 - aufgabe 44 f.
 - begriff 11, 23 ff., 88 f., 134
 - bewußtsein 115
 - einheit (kleinste) 54
 - engpaß 130 f., 132
 - entwicklung 83 f.
 - erfahrung 17 f., 133 f.
 - fähigkeit 83
 - fehler 77 f., 85
 - grad 74 f.
 - größte (maximale) 142 f.
 - grundsätze 22, 92, 106 ff., 131, 134
 - handbuch 95
 - hilfsmittel 87 f., 131, 134
 - kontrolle 115
 - kosten 108 f.
 - literatur 18
 - mitglieder (irrrationales Verhalten) 72 f.
 - modell 18
 - niveau 82 f.
 - phasen 91
 - plan 25, 104, 111, 142
 - planung 13 f., 25, 99
 - planungsphasen 99 ff.
 - literatur 25 ff.
 - technik 28
 - politik 95, 106, 116
 - prinzipien 22
 - prognose 14, 100 ff., 103
 - richtlinien 106
 - risiko 139 ff.
 - schwelle 74
 - seminare 78
 - simulation 110 f.
 - soziologie 22 f.
 - sprünge 62 ff.
 - stelle 24, 113
 - sterblichkeit 144 (Anm. 13)
 - strategie 114
 - tätigkeit 86, 142
 - vergleiche 18, 98, 132 ff.
 - versuche 132 f., 134 f.
 - wert 49 f.
 - wissen 139
 - ziel 44 f.
- Organisation der Organisationsplanung 28
- Organisation im Funktionenverband 24, 117

- Organisation im Ungleichgewicht 74 ff.
- Organisator 12, 17, 60 f., 72 ff., 78, 139
- Organisieren 24, 69, 86 ff.
- Parallelprinzip 59
- Personalbeschaffung 78, 137
 - kontrolle 115
 - plan 118
 - planung 119
- Plan 20
 - abstimmung 120 f.
 - abweichung 129
 - änderung 138 f.
 - gleichgewicht 143
 - konsistenz 123 f.
 - periode (maximal) 123 ff.
 - periode (minimal) 125 ff.
 - phasen 20
 - prinzipien 143 f.
 - rahmen 120
 - reserven 136 f.
 - revision 125
 - risiko 14 f., 113, 129 f., 139 ff.
 - system 14, 116 f.
 - technik 143
 - tiefe 121 f.
 - zeitraum 122 ff.
- Planung 19 ff., 138
- Praxis/Theorie 11
- Problem Solving 90 (Anm. 193)
- Produktivitätsprognose 101
- Prognose 20
 - aufwand 102 f.
 - Monographien 102 (Anm. 12)
 - unsicherheit 130
 - zeitraum 124
- Prospektive 135
- Rationales Verhalten 12 f., 70
- Rationalisierung (Organisation) 75, 114 f.
- Rationalisierungsreserven 145
- Raumordnung der Organisation 37, 46
- Regelbereich 96, 131
- Regelung 89 ff.
- Remanenz 79 f.
- Reorganisation 13, 17, 82 ff., 113, 133, 139
 - Verbesserungshöhe 84
- Reorganisationsperiode 83
 - schwelle 112, 114, 131 ff.
 - zyklus 83
- Resistenzverhalten 95 f., 102, 112, 134 f.
- Risiko 132 ff.
- Rollende Planung 138
- Routineverhalten 71
- Schrumpfung (der Org.) 48 f., 51 ff., 67, 78 f.
- Selbsterhaltung (der Org.) 68 f., 83, 140
- Sicherheitsstrategie 136
- Situationsprognose 101
- Sozialprognose 101
- Soziale Schichtung 38 f.
- Stabilität 41, 64
- Stabsbeziehungen 33
- Statik – Dynamik 40 (Anm. 68)
- Stationäres Modell 40 (Anm. 68)
- Status 93, 103
- Stelle 48, 53 f.
- Stellenanpassung 53 ff., 57 ff.
 - bedarf 118
 - beschäftigung 50, 53, 55 f., 113, 137
 - besetzung 118
 - kapazität 54
 - planung 107 f., 117 f.
 - vermehrung 56 f.
 - wachstum 53, 59
 - zusammenhang 56 f.
- Steuerung (Organisation) 86 f.
- Störfaktoren 12, 17, 65 ff., 91, 100 ff., 105, 130
- Strategie 122 f.
- Struktur 29
 - analyse 116
 - sprung 124
 - typen 62 f.
- Subordinationsquote vgl. Kontrollspanne
- Successivplanung 139
- Taktik 122 f.
- Technik der Organisationsplanung 28
- Teilaufgaben 32 ff., 47 f.
- Theorie/Praxis 11
- Time Lag 58
- Trägheit (Gestaltung) 95
- Überbeschäftigung 54 f., 59 f.
 - organisation 42, 74 ff.
- planung 143
- Ultrastabilität 89 f.
- Umwelteinflüsse vgl. Störfaktoren
- Ungehorsam (schöpferischer) 81
- Ungewißheit 127 ff.
 - des Organisators 131
 - der organisatorischen Entwicklung 130
- Ungleichgewicht 13, 41
- Unterbeschäftigung 54 f., 59 f.
 - organisation 42, 74 ff.
 - planung 143
- Unternehmenspolitik 21
 - ziel (Organisationsaufgabe) 44 ff.
- Unvorhergesehene Folgen 89
- Verbesserungshöhe (der Org.) 84
- Verhalten (rationales/irrationales) 12 f., 70 ff.
- Versetzungsplan 118
- Verwaltungsanteil 43
 - planung 119
 - stellen 118
- Wachstum 12, 49 f.
 - der Aufgaben 53 f.
 - der Beziehungen 49
 - der Stellen 53 f.
- Wachstums klima 96 f., 135
 - messung 49 f.
 - pfad 80
 - planung 123
 - politik 59, 114
 - spanne 124
 - sprung 55, 97
- Wirkzusammenhang (der Org.) 30
- Wirtschaftlichkeit (der Planung) 144
- Zeit (objektive) 53
 - folgeplanung 112
 - konstante 95 f.
- Zentralisation – Dezentralisation 105 f.
- Zielfunktion 44 f.
 - konflikte 41, 71 ff., 80 f.
 - konformes Verhalten 39 f.
 - planung vgl. Gestaltplanung
- Zwergorganisation 141 f.
- Zwischenorganigramm 125

LEBENS LAUF

Ich wurde am 19. Juli 1935 in Witten/Ruhr geboren als Sohn des Kaufmanns Bruno Köster und seiner Frau Alma, geb. Leithe. Nach Bestehen der Reifeprüfung am Realgymnasium in Bochum nahm ich im WS 1955 das Studium des Maschinenbaus an der Technischen Hochschule Darmstadt auf.

Nach dem Vorexamen in diesem Fach wechselte ich 1958 zum Studium des Wirtschaftsingenieurwesens an der gleichen Hochschule über und erwarb im Jahre 1961 das Diplom dieser Fachrichtung (Dipl. Wirtsch. Ing.).

Während einer sich daran anschließenden Assistententätigkeit am Europäischen Institut für Unternehmungsführung (INSEAD) in Fontainebleau konnte ich dank einer finanziellen Unterstützung der Ford-Foundation sowie der Stiftung Volkswagenwerk die grundlegenden Untersuchungen dieser Arbeit durchführen.

Seit Abschluß der Untersuchungen bin ich als Geschäftsführer eines Mittelbetriebes in Frankreich tätig.

